Jean-Philippe Tixier



10 points clés pour

RÉUSSIR

Auto-entrepreneurs
Indépendants
Patrons artisans
TPE...



10 points clés pour

RÉUSSIR

Jean-Philippe Tixier

10 points clés pour

RÉUSSIR

Auto-entrepreneurs
Indépendants
Patrons artisans
TPE…



Jean-Philippe TIXIER, après avoir dirigé deux PME, a été Ingénieur en Chef à la CEGOS, spécialisé dans la performance commerciale des entreprises à taille humaine. Consultant et Formateur indépendant, il a reçu dans ses sessions de formation plus de 19 000 participants. Il intervient régulièrement dans les entreprises pour en améliorer le management, par la communication interne et externe, et par la Formation.
Vous pouvez joindre l'auteur sur :
jean-philippe.tixier@maxima.fr

Note de l'auteur

Même si ces dix clés constituent un trousseau global, certaines d'entre elles sont davantage adaptées à un type particulier de métiers.
Selon que vous serez commerçant, artisan ou profession libérale, vous choisirez celles qui vous semblent correspondre le mieux à votre activité. Mais elles ont toutes une efficacité réelle et sont toutes faciles à mettre en œuvre à moindre coût.

Infos/nouveautés/catalogue : **www.maxima.fr**



192, boulevard Saint-Germain, 75007 Paris.
Tél : + 33 1 44 39 74 00 – Fax : + 33 1 45 48 46 88

ISBN : 978 2 84001 650 2

Vous trouverez dans ce livre :

Pourquoi, ***aujourd'hui plus qu'hier***, vous devez maîtriser
les " outils " de base du succès de votre entreprise 7

Le métier de « patron »... 8

Clé n°1 - D'abord, **où** voulez-vous aller ? 15

Clé n°2 - Et savez-vous **comment** y aller ? 23

Clé n°3 - Quels **clients** voulez-vous conquérir ? 49

Clé n°4 - Comment **attirez-vous** et **fidélisez-vous** la clientèle ? 53

Clé n°5 - Vous servez-vous bien du **téléphone** ? 85

Clé n°6 - Vos **offres,** vos **devis** débouchent-ils sur des commandes ?. 99

Clé n°7 - Savez-vous **défendre** vos prix ? 117

Clé n°8 - Vous appuyez-vous " bien " sur vos **collaborateurs** ? 129

Clé n°9 - Et, **après** les travaux, la livraison, que faites-vous ? 157

Clé n°10 - Quelle est votre **Image**, comment êtes-vous perçu ? 179

Pour conclure, savez-vous vous remettre en question ?

Sommaire détaillé, page 195 et suivantes

Pourquoi vous devez, **aujourd'hui plus qu'hier,** maîtriser les outils de base du succès de votre entreprise

Première raison : **Votre métier a changé**

Il change pratiquement chaque jour, de plus en plus vite. Vos processus d'achat et de vente ne sont plus ceux d'hier. La technique, les produits que vous vendez ne sont plus les mêmes. Le client que vous avez en face de vous joue savamment de deux leviers : *comparer* (il sait le faire) et *choisir* (vous, ou un autre...). Et votre rôle de vendeur, de conseiller, change aussi, ***fondamentalement***.

Deuxième raison : **Votre rôle de «patron» change**

Jadis, on donnait un ordre au collaborateur, et il l'exécutait sans discuter : on se servait seulement de sa disponibilité. Aujourd'hui, on sait que – pour réussir – il faut ***s'en faire un partenaire***, l'impliquer, le motiver, le former, le récompenser quand il défend bien l'entreprise qui l'emploie. On s'appuie désormais sur son intelligence, son ambition et sa capacité d'engagement et d'enthousiasme.

Troisième raison : **La concurrence se renforce**

Dans la guerre économique, il y a une règle : " manger ou être mangé ". Ceux de vos concurrents qui auront compris *AVANT VOUS* que leur métier et leur rôle ont radicalement changé seront les gagnants de demain. Ceux qui auront compris *AVANT VOUS* que l'avenir se construit sur la ***satisfaction rentable du client*** seront les gagnants d'après-demain. Leur imagination prendra le pas sur la routine, Les autres verront leurs clients partir...

Voici 10 premières clefs pour ouvrir les portes de votre réussite

Le métier de « patron »

Entre hier et aujourd'hui, même si tout le monde ne s'en est pas forcément aperçu, la « patronne », le « patron » d'une Entreprise ont vu leur rôle changer radicalement.

Dans les revues spécialisées, on a écrit tant et plus sur les « patrons » de moyennes et grandes Entreprises. Les auteurs les plus respectables – et respectés – leur ont donné les clés de la « direction » de leurs affaires. En un mot, on leur a expliqué que, désormais, ils devaient être des adeptes du « management » le plus moderne.

N'a-t-on pas un peu trop oublié de donner ces mêmes « outils » aux patronnes et patrons des ***Très Petites Entreprises (TPE)***, celles qui fonctionnent avec un tout petit nombre de collaborateurs ?

Pourtant, ces structures – comme la vôtre, peut-être – sont soumises aux mêmes contraintes, aux mêmes lois de concurrence, aux mêmes impératifs de qualité que leurs grandes sœurs...

Il leur faut donc des patrons (pardon : des « managers ») formés aux méthodes – mais surtout aux mentalités – des « gagnants » d'aujourd'hui.

Ce qui suit brosse un tableau, évidemment succinct, de ce que doit devenir au plus tôt tout dirigeant d'une petite équipe.

Quelle qu'en soit la taille – grand groupe chimique ou petite structure – la direction d'une Entreprise n'est pas une tâche aisée.

Les faillites ont pour cause directe, dans 87% des cas, ***l'incompétence du dirigeant***...

Et l'expérience nous montre que l'on sauve plus sûrement une Entreprise quand on « en change la tête » qu'en se débarrassant de 50% de son effectif. D'ailleurs, c'est le patron – et lui seul – que les tribunaux sanctionnent, en cas de déconfiture. Son rôle est donc primordial.

Oui, mais quel « patron » ?

Avant-hier, on admettait qu'un patron soit d'abord un « technicien », qu'il sache un peu vendre et qu'il maîtrise les comptes. Désormais, renversement quasi total dans l'ordre des facteurs et, surprise pour certains, introduction d'un autre critère qualitatif de réussite : la communication, au sens large, mais opérationnel, du terme.

Les caractéristiques essentielles, voire impérieuses, du « manager » performant, sont les suivantes :

- avoir une véritable « vision de l'avenir » ;
- élaborer et piloter une stratégie dynamique ;
- savoir ***animer*** et conduire les hommes ;
- connaître son marché et savoir lui vendre ;
- communiquer ***fréquemment*** avec ses collaborateurs, ses clients, ses fournisseurs.

Sont mises en fin de liste les connaissances en finance et comptabilité (ce qui devrait renforcer le rôle des Cabinets d'Experts-Comptables) et en production (il faudra en déléguer la maîtrise aux autres compétents de l'Entreprise : les former est donc un préalable, voire une évidence).

Pour faire un parallèle avec l'aviation, le manager (même dans les Très Petites Entreprises) est d'abord un pilote, un navigateur, avant d'être un mécanicien... Il trace la route, fait décoller et atterrir, change de cap quand il le faut, garantit la survie de l'équipage et... rassure les clients !

Car, patron, c'est un métier, et un métier, cela s'apprend ! Certains croient que l'on peut être « patron de père en fils », tout simplement par l'héritage du patrimoine commercial... On voit bien pourtant que les « patrons-héritiers » qui réussissent ont appris, soit sur le tas avec le prédécesseur – le père – soit à partir d'une Formation volontaire à ce métier.

La réussite n'est jamais le fruit du hasard, ou de la chance... Elle résulte d'un savoir (obligatoire) et d'un savoir-faire « managérial » !

Vous avez dit « management » ?

Le « management », c'est l'art de mettre en œuvre TOUS les moyens qui vont permettre d'atteindre un objectif. Car le « bon » manager a déterminé un OBJECTIF et donc, *il sait où il veut aller*. Est-ce votre cas ? Savez-vous – même à peu près – où vous voulez être dans cinq ans, par exemple ?

Ou bien considérez-vous que notre époque est trop incertaine pour que l'on puisse faire des précisions ? Pourtant, si vous ne savez pas vers quoi vous vous dirigez, comment saurez-vous que vous avez atteint votre but ? Votre aboutissement sera forcément le fruit du hasard; c'est lui qui vous aura conduit. Où sera alors votre mérite ?

« Management » vient du mot ***français*** *manège* (faire tourner un cheval dans un manège), qui a influencé le verbe italien *maneggiare* (contrôler, avoir en main - de *manus* : la main). Au XVIe siècle, *ménager* signifiait conduire son bien, sa fortune avec raison et ménagement, c'est-à-dire gérer son *ménage*.

Comment élaborer une stratégie, des tactiques, des plans, si l'on n'a pas d'objectif ? Peut-on croire que c'est le marché sur lequel on est situé qui va créer le développement et la richesse ? En matière de management, on sait que *notre marché n'existe que parce que nous le créons et le maintenons*...

Sur qui compter pour développer et maintenir ce marché ? Sur vos clients? Certes non, car les clients sont d'un naturel difficile et, à notre époque, de plus en plus instables. Sur vos produits ou vos services ? Non plus, car ils ne se suffisent pas à eux-mêmes, s'ils ne sont pas destinés en permanence à la satisfaction des clients ! Alors, sur la notoriété (être connu) ou la réputation (il faut du temps pour être « reconnu »...) ?

Non, vous ne pouvez compter que sur vous-même et sur ceux qui, à vos côtés, sont sûrement prêts à vous y aider... pour autant que vous sachiez y faire avec eux.

La solitude est un mauvais outil de travail

On a trop souvent tendance à considérer que le « patron » est la tête *pensante* de l'Entreprise, et que les employés en sont seulement les *exécutants*.

Regardez désormais vos collaborateurs sous un autre éclairage. Demandez-vous ce que vous avez oublié de faire à leur propos, notamment lorsqu'ils ont commis une erreur ou... réussi quelque chose.

Est-ce qu'une bonne information de départ sur votre Entreprise, puis une Formation solide à leur métier leur ont été dispensées, puis entretenues régulièrement ? Les intégrez-vous aux objectifs, aux contraintes, aux points forts (et faibles) de votre Entreprise ? Les complimentez-vous lorsqu'ils ont eu une initiative heureuse ? En réalité, ont-ils droit à l'initiative ?

En fait, communiquez-vous avec vos collaborateurs, abordez-vous régulièrement avec eux d'autres sujets que ceux qui sont directement liés à leur tâche ? Savez-vous ***ce que cela vous coûte*** de ne pas le faire ?...

Savez-vous les rendre optimistes et enthousiastes ? Leur faites-vous comprendre que vous ne les considérez pas seulement comme des « outils » de chiffre d'affaires ? Leur demandez-vous de vous soumettre des idées d'amélioration ?

Le manager performant doit s'inspirer de l'exemple que lui donnent les grands hommes. Par exemple, Dale CARNEGIE, l'un des milliardaires – en dollars – des années 30, avait rédigé lui-même son épitaphe: *« Ci-gît Dale CARNEGIE, qui réussit dans la vie car il sut s'entourer d'hommes meilleurs que lui »*. Quelle belle leçon d'humilité !

Trois outils pour réussir

En réalité, pour être un manager performant (c'est-à-dire qui construit sa réussite en favorisant celle de ses collaborateurs), il n'est besoin que de trois « outils » principaux. Qui, de surcroît, n'exigent pas d'investissements financiers directs, mais demandent simplement d'y consacrer un peu de temps. Ces trois « outils », ce sont :

L'Information

Chaque individu au travail veut aujourd'hui savoir où il va, à quoi sert ce qu'il fait, quelles contraintes il devra affronter demain dans son activité, etc. Pour ne pas se voir réduit au simple rôle d'exécutant, il veut pouvoir apporter à son Entreprise les idées améliorantes qui lui viennent à l'esprit. Mais ces idées auront d'autant plus de valeur qu'elles seront fondées sur une bonne connaissance de son Entreprise et de son marché.

> Car « le mauvais management, c'est l'art de prendre de mauvaises décisions, sur la foi d'informations incomplètes ou fausses »...

La Formation

D'abord, parce que les techniques évoluent en permanence. Il n'y a d'avenir que pour de « vrais » professionnels. Mais, au-delà de cette Formation au métier, il faut désormais donner à chacun les compétences qu'exige la

pratique de la communication avec le client, avec les collègues et... avec le patron. Il faut également que chaque collaborateur comprenne bien comment fonctionne une Entreprise.

Mais, pour cela, il doit comprendre – la Formation est là pour le lui expliquer – que ***son véritable employeur, c'est le client***, que c'est lui seul qui le paye et... qu'il est donc à respecter !

Antoine RIBOUD, ancien patron du Groupe DANONE, disait : *«Le vrai propriétaire de l'entreprise, c'est le client»*.

La Délégation

Cela veut surtout dire que le manager délègue sa confiance à ceux qui l'entourent. Par tradition culturelle, le patron français hésite à « faire confiance jusqu'à preuve du contraire ». Pire encore, lorsqu'il a confié une mission – donc un objectif – à l'un de ses employés, il résiste difficilement à l'envie de venir « y mettre son nez » en cours d'opération.

Rien de tel pour ***démotiver*** un collaborateur qui, à la longue,
sera réfractaire à l'initiative et se limitera à des tâches d'exécutant,
sans les améliorer ni les enrichir.

Ne vaut-il pas mieux prendre le risque d'une erreur éventuelle, parce que l'on aura bien délégué (c'est-à-dire après avoir INFORMÉ et avoir FORMÉ celui, ou celle, sur qui on veut compter) ?

Bien sûr, cela ne suffit pas !

On aura compris que ce côté « humaniste » - et intelligent - du management n'est pas la panacée, et qu'il faut bien d'autres vertus pour devenir « le manager qui réussit » et que l'on envie...

En premier lieu, le manager actuel – et encore plus celui de demain – doit maîtriser parfaitement la communication avec ses clients. Et cela commence par l'art de l'ÉCOUTE. Le vrai manager sait écouter et il a appris à ses collaborateurs à le faire également.

C'est cette capacité à écouter qui, seule, permet d'adapter continuellement les produits et les services à ce qu'en attend le client, ce client qu'il faut à tout prix ***fidéliser***.

En second lieu, un vrai manager doit *animer* son équipe et l'entraîner vers le concept de réussite. A notre époque de morosité – est-elle toujours justifiée ? – le patron doit cultiver un ENTHOUSIASME communicatif, un optimisme contagieux, un positivisme à toute épreuve.

En projetant autour de lui cet état d'esprit, il conduit les autres à ce même mental constructif et les amène à se dépasser et à « s'éclater » dans ce qu'ils font. Même les clients qui, devant un tel constat de foi en l'avenir, choisiront de privilégier ceux de leurs fournisseurs qui leur donnent plus de «joies» que les autres.

Ainsi sera démontré que, en plus de leur rôle économique, la « patronne ou le patron » que vous êtes, ont aussi à jouer un rôle social et sociologique...

Et, comme cela ne coûte pas un sou de plus, qu'est-ce qui vous empêche de commencer tout de suite ?

Par exemple, en étudiant
attentivement et en mettant en œuvre
sans attendre
les 10 clés de la réussite,
même - et surtout - si elles dérangent un peu vos habitudes

Clé n° 1

D'ABORD, OÙ VOULEZ-VOUS ALLER ?

" Ils ne savaient pas où ils voulaient aller, n'y arrivèrent point, et... en furent surpris ! " *(boutade populaire)*

Comment pouvez-vous emprunter un chemin de réussite si vous ne déterminez pas, d'abord, un ***objectif***, c'est-à-dire un but vers lequel ce chemin doit vous conduire ?

➲ D'aucuns vous diront que, à notre époque d'incertitude, il est impossible de se fixer un objectif, surtout lointain. Laissez-les dire... Le plus important n'est pas d'atteindre l'objectif, mais de ***se diriger vers lui*** pour s'en approcher.

➲ Se fixer un objectif, c'est se donner un fil directeur qui ***oriente*** les raisonnements, les choix, les investissements.

➲ Quand on a élaboré un objectif de base, on peut le fractionner, en planifier les étapes dans le temps et, même... le ***modifier*** quand les circonstances extérieures deviennent moins (ou plus) favorables. Quand on n'a pas d'objectif, on ne peut pas en changer, car *on ne peut modifier ce qui n'existe pas*.

Enfin, se fixer un objectif est le seul moyen concret de ***mesurer l'écart*** entre lui et vos avancées de chaque jour, comme le fait le Commandant d'un navire. Sans objectif, vous n'irez que là où le *hasard* aura décidé de vous conduire. Où sera votre mérite ?...

" Il n'y a pas de vent favorable pour qui ne sait où il va " *(Sénèque)*

Clé n° 1

COMMENT FAIRE ?

➲ Commencez par vous connaître

Quelles sont vos forces, vos faiblesses :
- Compétences professionnelles (quels manques ?)
- Ressources financières (actuelles et à venir)
- Attitude en face de l'effort, santé physique
- Comment votre environnement vous perçoit
- Capacité à travailler seul(e) ou en équipe...

➲ Déterminez vos buts personnels

Que voulez-vous réussir ?
- Qu'est-ce qui vous motive, dans la vie (réussite sociale, financière, sentiment d'utilité...) ?
- Souhaitez-vous atteindre une certaine « taille », ou préférez-vous demeurer « petit » ?
- Qu'en pense-t-on autour de vous ? Trouverez-vous auprès de vos proches un appui moral, ou votre environnement sera-t-il un frein à vos objectifs ?...

➲ Fixez-vous quelques objectifs écrits

Où vous voulez être dans un an, trois ans, cinq ans (objectifs chiffrés en Chiffre d'Affaires, en effectif...)

Ce que vous voulez être, dans ces mêmes délais (degréde notoriété (être *connu*) et critères de réputation (être *reconnu*). Fixez l'étendue (où ?) de ces deux objectifs.

Clé n° 1

Quelles sont vos forces, vos faiblesses ?

➲ **Compétences professionnelles** (quels manques ?)

Faites d'abord ***par écrit*** *l'inventaire objectif de vos réelles compétences générales ; quels sont vos manques ?*

- Maîtrisez-vous bien votre métier de base ?
- Suivez-vous son évolution, ses changements ?
- Etes-vous quelquefois dépassé par des difficultés nouvelles ?
- Avez-vous l'impression de passer trop de temps à les traiter ?
- Faites-vous alors appel à un confrère, un collaborateur ?
- Participez-vous régulièrement à des sessions de Formation ?
- Dans ce cas, appliquez-vous ce que vous y apprenez ?
- Formez-vous à votre tour vos collaborateurs ?
- Vérifiez-vous qu'ils appliquent ce que vous leur apprenez ?

et...

- Quelle est votre capacité à prendre des décisions ?
- Les prenez-vous à partir de faits mesurés ?
- Ou les prenez-vous de façon plutôt intuitive ?

➲ **Ressources financières** (actuelles et à venir)

Pour un éventuel «pas en avant», faites l'inventaire des ressources financières que vous pouvez - ou voulez - mobiliser :

- Réserves nettes disponibles à court ou moyen terme.
- Biens ou stocks à liquider sans délai.
- Projets de prêts de développement (montant et durée).
- Apports de partenaires, le cas échéant.

Soyez « vrai ». Ne trichez pas avec vous-même !

Clé n° 1

➲ Attitude face à l'effort, santé physique

*Toujours **par écrit**, résumez clairement votre état d'esprit, votre résistance, vos faiblesses :*

- Etes-vous d'un naturel optimiste ?
- Ou voyez-vous plutôt les choses sous l'angle négatif ?
- Le moindre obstacle vous démotive-t-il ?
- Ou prenez-vous plutôt appui sur lui pour rebondir ?
- Etes-vous capable de travailler 24 heures d'affilée pour faire face à une situation d'urgence imprévue ?
- Etes-vous plutôt prévoyant, ou marchez-vous au coup par coup ?
- Votre état de santé, votre résistance physique sont-ils au top ?
- Vous entretenez-vous par une activité sportive régulière ?
- Etes-vous constamment sujet au stress, à l'insomnie ?

*La réponse à ces questions va déterminer votre aptitude à **résister à la pression** forcément engendrée par vos futures décisions*

➲ Comment votre environnement vous perçoit

*Il vous faut maintenant faire preuve de la plus grande **objectivité**, car on n'est jamais aussi connu - ou reconnu - qu'on le croit :*

- Savez-vous réellement ce que l'on pense de vous ?
- Ou bien vous dites-vous que cela n'a pas d'importance ?
- Etes-vous vraiment reconnu comme un « vrai » professionnel ?
- Les clients viennent-ils à vous spontanément ?

Soyez « vrai ». Ne trichez pas avec vous-même !

- Est-ce le « bouche-à-oreille » des clients satisfaits qui les fait vous contacter ?
- Ou bien cette façon de faire ne se produit jamais ?
- Etes-vous obligé de faire de la publicité, des mailings, des promotions, pour attirer la clientèle ?
- Ou bien attendez-vous que l'on prenne contact avec vous ?

➲ Capacité à travailler seul(e) ou en équipe

La réussite n'est jamais le fait d'un seul. Votre succès va forcément reposer sur votre capacité à mobiliser vos collaborateurs.

- Avez-vous une tendance naturelle à travailler seul ?
- Considérez-vous que travailler en équipe est une perte de temps ?
- Pensez-vous que « les autres » ne peuvent comprendre vos problèmes, et qu'ils n'ont pas à les connaître ?
- Ou préférez-vous partager les succès et les échecs avec eux ?
- Pratiquez-vous la méthode de « la porte ouverte » ?
- Consultez-vos vos collaborateurs quand vous ne trouvez pas la solution à un problème ?
- Ou bien jugez-vous que c'est seulement à vous de la trouver ?

« Il n'y a pas de mauvais régiments,
il n'y a que de mauvais colonels »,
(Napoléon 1er)

Soyez « vrai ». Ne trichez pas avec vous-même !

Clé n° 1

Que voulez-vous réussir ?

Qu'est-ce qui vous motive le plus, dans la vie ?

- Réussir socialement, pour élever votre niveau culturel ?
- Travailler avec une équipe dynamique et volontaire ?
- Simplement gagner beaucoup d'argent ?
- Mettre vos proches à l'abri du besoin et des coups durs ?
- Jouer un rôle utile dans la société ?
- Perpétuer votre métier et l'apprendre aux autres ?
- Etre connu et « reconnu » dans votre corporation, votre région ?

Quelle taille d'entreprise souhaitez-vous atteindre ?

- Un petit effectif, comme aujourd'hui ?
- Un groupe de plusieurs unités décentralisées en région ?
- Peu importe, mais en rachetant des entreprises ?
- Le plus grand développement possible ?

Qu'en pense-t-on autour de vous ?

- Votre environnement familial y est-il indifférent ?
- Tente-t-on plutôt de vous dissuader de changer et de croître ?
- Trouverez-vous autour de vous appui moral et encouragement ?
- Certains sont-ils prêts à vous aider (financièrement ou non) ?

Vous aurez compris que cette introspection
doit vous amener à ***écrire*** – donc à formaliser –
ce qui peut être flou dans votre esprit.
Et comme vous consulterez régulièrement ce document,
il vous évitera de perdre de vue « votre » vérité.

Clé n° 1

Fixez-vous quelques objectifs « écrits »

Voici maintenant la partie de cette première clé qui est sûrement la plus difficile à mettre en forme, car elle concerne votre futur.

Mais elle est aussi la plus fondamentale, et vous devez la construire avec le réalisme le plus réfléchi. Vos objectifs doivent être élaborés sur un équilibre judicieux entre le « rêve » et le « réalisable » :

- Le **rêve**, c'est ce à quoi vous aspirez dans vos projets les plus fous.
- Le **réalisable**, c'est ce que vous dictent la raison et le bon sens.

A vous de faire la synthèse, en n'étant ni timoré (objectifs a minima) ni téméraire (à l'impossible nul n'est tenu).

➲ Où voulez-vous être ?

- Dans un an, trois ans, cinq ans ?
- Chiffre d'affaires (mini/maxi) ?
- Effectif (mini/maxi) ?
- Elargissement de votre offre (produits ou services) ?
- Eventuel changement de métier ?
- Achat d'une autre entreprise ?
- Autre ville, autre région ?
- Antennes décentralisées ?
- Franchises ?...

➲ Que voulez-vous devenir ?

- Connu (c'est la notoriété) du plus grand nombre ?
- Reconnu (c'est la réputation) par le plus grand nombre ?
- Leader dans votre métier ?
- Au niveau local, régional, national ?...

Clé n° 1

Différence entre notoriété et réputation

On confond souvent la notoriété et la réputation, qui sont deux notions totalement différentes, même si elles peuvent s'additionner.

➲ La notoriété

C'est le fait d'être ***connu***, mais sans que cela induise une qualité particulière. On connait des entreprises – ou des individus – connus depuis toujours pour n'être jamais à l'heure, toujours livrer en retard...

Etre connu ne suffit pas, si l'on ne sait pas ce que cela peut cacher comme faiblesses, comme défauts. Quand vous apprenez, un jour, que des gens vous citent en conseillant à d'autres de ne surtout pas aller chez vous, vous devez chercher sans attendre d'où vient cette rumeur.

En outre, même si vous êtes dans une rue très passante, il n'est pas certain que tout le monde aura remarqué votre existence !

On n'est jamais aussi connu qu'on le croit

➲ La réputation

On est réputé quand on est ***reconnu***. Mais, attention, la réputation, c'est fragile ! Par exemple, si vous êtes reconnu comme

- très bon professionnel, aux techniques actualisées
- respectueux des délais et des engagements
- clair dans vos propos et explications...

Mais que, par ailleurs, on trouve que votre accueil téléphonique est nul et que vos collaborateurs ne sont pas très aimables, ces points apparemment « mineurs » peuvent ***vous faire perdre des clients*** !

Clé n° 2

ET SAVEZ-VOUS COMMENT Y ALLER ?

« La STRATÉGIE, c’est l’art de se présenter en position de victoire » (Clausewitz)

Dans les petites entreprises, trop de patrons se font trois idées fausses :

- Ils pensent que la STRATÉGIE, c’est pour les « grands ».
- Mal informés, ils confondent souvent stratégie et tactique.
- Ils croient qu’une stratégie coûte cher et qu’on ne peut en mesurer concrètement les résultats.

Qu’est-ce que la stratégie ?

C’est l’art de **combiner** les forces de l’entreprise pour atteindre, dans un **délai** donné, un **but** déterminé par sa **politique** générale. C’est le point fort des Dirigeants convaincus qu’ils peuvent **créer leur futur** plutôt que de le subir. Et qui mettent alors au service de la stratégie des **tactiques** (comment faire) et des **moyens**.

Nous voyons bien ici que la notion de taille de l’entreprise n’est absolument pas évoquée. Quelle que soit son importance – société de services, commerçant, artisan, profession libérale – le futur de l’entreprise reposera obligatoirement sur une stratégie, des tactiques et des moyens.

Elaborer une stratégie peut vous paraître compliqué. Simplifions. Votre stratégie globale est, en fait, l’addition de plusieurs stratégie spécifiques, que vous devez définir avec précision. Voici, par exemple, huit stratégies qui se complètent :

Clé n° 2

➲ Stratégie de recherche et de marketing

Elle reposera sur l'adaptation de votre offre à votre marché actuel (et futur). Devrez-vous créer de nouvelles offres, de nouveaux produits ? Vous faudra-t-il inventorier de nouvelles cibles à conquérir ?

N'oubliez pas que cette stratégie doit être réévaluée en permanence, car les marchés changent, les motivations du consommateur également. Votre succès ne repose pas sur des concepts vieillissants et dépassés.

Vous devez avoir une stratégie de modification de l'existant et de création du futur propre à satisfaire votre clientèle.

➲ Stratégie financière

Comment comptez-vous financer votre développement ?
- Auto-financement sur réserves existantes
- Prêts successifs ou à long terme
- Association avec des tiers
- Changement de statut de société (parts, actions...)
- Ré-investissement des profits dans l'entreprise, etc.

➲ Stratégie commerciale

Il y a deux façons de faire : attaquer ou se défendre.
- Dans la stratégie d'attaque, on peut choisir d'***affronter les concurrents**,* en faisant mieux qu'eux – et avant eux –, notamment dans tout ce qui environne l'action commerciale (disponibilité, clarté des documents, rapidité de livraison, service après-vente, etc.).
- Mais on peut aussi préférer ***attaquer le marché***, si l'on possède une avance certaine ou si l'on crée un nouveau produit ou service. .
- Une autre opportunité existe : définir une « niche » porteuse dont un besoin ne semble pas satisfait par les offres du marché. Attention !

Cela exige de connaître parfaitement cette niche. En outre, une niche, par définition, est un marché de petite taille à fort pouvoir d'achat. Votre offre doit donc se situer à un certain niveau et dégager une marge importante.

- Vous situez-vous à un niveau crédible en face d'une telle niche ?

La stratégie de défense consiste à occuper une position de repli par rapport à la concurrence. Attention ! On est souvent tenté de lutter contre les concurrents en baissant ses prix de vente.

- **Cette stratégie est souvent suicidaire**, pour deux raisons :

1 - Quand on baisse ses prix de vente, on écrète forcément la marge (qui, normalement, assure votre survie). On est alors obligé de vendre davantage. Mais, si le marché est limité, on tombe dans une impasse...

2 - Si vous baissez vos prix, la clientèle pense que votre affaire se porte mal et que vous avez besoin d'argent. Votre Image personnelle en subit la répercussion. Or, l'Image est un des éléments fondamentaux qui assurent – et maintiennent – une certaine fidélisation des clients !...

➲ Stratégie d'achat

La fidélisation, justement, repose aussi sur la qualité de ce que vous vendez. Et cette qualité finale est également fonction de la qualité de ce que vous achetez et qui va entrer dans la qualité finale. Alors, quelle stratégie d'achat allez vous choisir ?

- Donner la ***priorité à la qualité***, lorsque vous achetez. La conséquence normale d'une telle stratégie, c'est la qualité de ce que vous vendez. En achetant de la qualité de base, vous observerez certainement que cela permet de passer moins de temps sur l'élaboration finale...

Clé n° 2

Peut-être que ce temps gagné (puis l'économie réalisée) va vous permettre de financer le surcoût éventuel de vos achats « qualité ». Et, bien sûr, votre Image personnelle en tirera tout le bénéfice.

- Ou alors préférer choisir la ***rentabilité des achats*** (acheter au prix le moins élevé), qui procure évidemment une économie de dépenses, mais présente toutefois de ***multiples inconvénients***.

- Si la qualité des achats n'y est pas présente, l'offre finale souffrira également d'un manque de qualité. Que deviendra alors sa réelle « vendabilité » ? Combien coûtera le service après vente lié à une mise en qualité de cette offre ? Quelle sera la répercussion sur la fidélisation de la clientèle et sur votre Image personnelle ?

- Si vous avez été conduit à acheter une quantité importante de produits néanmoins de qualité - pour profiter d'une promotion - cela risquera de peser sur votre bilan. Et si la quantité commandée est largement supérieure à votre production, le surplus vous restera sur les bras...

Un de nos grands cuisiniers français disait : *« Pour faire un bon lapin à la moutarde, il faut d'abord un bon lapin et une bonne moutarde ».*

IMPORTANT : La qualité des achats joue sur tous les tableaux de votre activité. Notre époque attache une grande importance à tout ce qui « ***montre*** » votre entreprise. Votre papier à lettres, vos enveloppes, le message d'accueil de votre répondeur téléphonique, la netteté de vos lieux d'accueil et de vos collaborateurs, entre autres points dit « de détail », doivent impérativement faire l'objet de soins attentifs.

Vous devez y veiller avec la plus grande vigilance.

En conclusion, il vaut souvent mieux s'adresser à des fournisseurs fiables en pratiquant le « just in time » (juste à temps), en achetant au fur et à mesure des besoins. Sous forme de contrats annuels, par exemple.

De la sorte, on s'assure de la qualité en amont en fidélisant ses fournisseurs, ce qui renforce la fidélisation de la clientèle.

➲ Stratégie de positionnement (ou d'Image)

Voici une stratégie souvent oubliée par nombre de petites entreprises, qui oublient que leur Image est toujours préalable aux ventes.

C'est votre Image qui fait que l'on vient vers vous - ou que l'on vous évite. Ce que les autres perçoivent de vous conditionne votre succès.

Une Image est un ensemble très complexe, formé de l'agglomération de **tous** les éléments qui composent votre entreprise et qui - par le biais des échanges avec le marché - viennent à la connaissance de l'environnement, volontairement ou par coïncidence. L'Image ne peut être que le reflet de la " vérité " de votre entreprise. Une Image ne s'invente pas, ne s'appuie pas sur des affirmations hypocrites, des mensonges ou des dissimulations !

Vous devez soigner votre Image ***en permanence***,
car cette Image est fragile.
Elle peut être dégradée par de petites erreurs comportementales.

➲ Stratégie de fidélisation des collaborateurs

Pour la réussite commerciale de votre entreprise, vous devez fidéliser vos clients, cela va de soi. Mais il vous faut également fidéliser vos collabora-

teurs (en tout cas, les meilleurs), car ils contribuent grandement à cette fidélisation de la clientèle. Mais ce n'est pas une affaire simple !

Nous verrons plus loin (clé n° 10) comment identifier les multiples paramètres de cette fidélisation, et comment les placer dans la stratégie. Cet axe stratégique est fondamental et constitue le point d'appui le plus important de toutes vos actions conduisant au succès.

➲ Stratégie de communication

Bien sûr, vous ne pouvez compter, ni sur votre notoriété seule, ni sur votre réputation seule pour assurer le maintien – et le développement – de votre activité. Les choses et les gens changent vite et la durée de vie des produits et des services s'en ressent obligatoirement.

Le monde change !
Avec ou sans vous, mais il change...

Vous êtes donc obligé de communiquer en permanence, autant pour annoncer un événement que pour confirmer que vous existez. Vous aurez donc à inscrire dans votre stratégie de communication le choix des moyens que vous allez retenir :

- Mass media (publicité générale par affichage, prospectus, presse locale ou régionale, etc.).

- Communication ciblée par produits ou services (affichettes, mailings ciblés vers des clientèles identifiées, presse locale ou régionale, etc.).

- Invitations (personnalisées ou non).

Clé n° 2

➲ Stratégie de fidélisation

Il s'agit ici de bien autre chose que les « cartes de fidélité », dont l'utilisation qui en est trop souvent faite débouche rarement sur une fidélisation de votre clientèle. Il s'agit surtout d'un ***état d'esprit***, qui doit être constamment présent chez vous et chez tous vos collaborateurs.

Pour le maintien et le développement de votre activité, vous devez retenir que le succès commercial repose exclusivement sur quatre verbes qui s'appliquent à vos clients :

Faire **VENIR** (« on n'est pas aussi connu qu'on le croit »)
Faire **ACHETER** (donner envie)
Faire **REVENIR** (car on a été satisfait, et...)
Faire **PARLER** (... on aime bien en parler aux autres)

De la même manière, vous vous attacherez à fidéliser vos collaborateurs, pour qu'ils soient de véritables relais de votre efficacité. Ils sont des vecteurs actifs de votre Image. Leurs comportements jouent un rôle fondamental dans la fidélisation de la clientèle ou... dans leur fuite.

➲ Stratégie de développement

Ici, vous devrez bien préciser vos options du futur. C'est cette stratégie qui va déterminer le chemin à parcourir, sa durée, ses embûches, ses appuis, ses éventuels chemins de traverse.

Certains patrons de petites structures ne visent pas le développement et souhaitent garder leur taille d'aujourd'hui. C'est un choix, mais n'oublions pas que, si l'on ne grandit pas, ***les concurrents s'en chargent !***

Clé n° 2

COMMENT FAIRE ?

Nous ne le répéterons jamais assez : vous devez tout faire ***par écrit*** (ou sur votre ordinateur), sinon rien ne pourra être décidé ensuite...

➲ Inventoriez vos façons de faire

- Listez vos habitudes professionnelles par type de stratégie (trois colonnes : habitudes – avantages – inconvénients)

- Soyez objectif et sincère avec vous-même : sanctionnez-vous, c'est seulement comme cela que l'on peut s'améliorer !

➲ Montrez cet inventaire à vos proches

- Demandez à des amis, à de la famille, à des confrères non concurrents, à des collaborateurs fidèles, de vérifier et de « corriger » (avec *leur* regard) l'inventaire que vous aurez réalisé.

- Tenez compte de leurs remarques et reprenez sans attendre les points de leurs commentaires qui vous auront parus judicieux.

➲ Supprimez tout de suite ce qui est négatif

- N'attendez pas pour mettre fin à celles de vos habitudes qui ne sont pas porteuses de profit ou d'avenir. Ce sera certainement difficile, car bien des habitudes sont ancrées depuis longtemps dans le quotidien.

- Le plus efficace outil d'échec, c'est le refus de se remettre en question. La routine est la maladie gravissime qui mène à la mort – souvent rapide – des petites entreprises !

Clé n° 2

➲ Définissez au plus tôt vos 8 stratégies

Pour chacune, ***écrivez*** deux ou trois phrases (au présent, temps de l'action) qui les précisent bien.

Employez, pour ce faire, le pronom personnel « **NOUS** ». Exemple :

*« Nous **faisons** (et non pas « ferons »)*
de la satisfaction du CLIENT notre priorité absolue ».

Les phrases conjuguées de cette manière sont, en fait, des engagements que prennent tous les acteurs de l'entreprise. Si l'on se contentait d'écrire seulement *« Satifaction du client »*, cela ressemblerait à un vœu pieux rapidement oublié...

Résumons ces huit stratégies principales :

- **Stratégie de recherche et de marketing** : pour conduire une évolution commerciale permanente de votre activité.
- **Stratégie financière** : pour maîtriser les coûts et les profits de l'entreprise.
- **Stratégie commerciale** : pour les choix successifs de conquête de marchés et la lutte contre la concurrence.
- **Stratégie d'achat** : pour bien gérer les temps et les marges.
- **Stratégie de positionnement** : l'Image avant tout !
- **Stratégie de communication** : pour se projeter vers le marché.
- **Stratégie de fidélisation** : pour conserver clients et collaborateurs.
- **Stratégie de développement**. : pour aller encore plus loin...

Et, bien évidemment, vous ferez connaître ces stratégies à vos collaborateurs, dont ceux que vous embaucherez demain.

Clé n° 2

*Pas de stratégie sans **maîtrise financière**. Alors...*

Comment se comporter avec son banquier

Depuis les temps les plus reculés, les relations de l'entreprise avec la banque ont souvent revêtu un caractère particulier, fait à la fois de défiance et d'hésitations.

Défiance de l'un envers l'autre, comme dans un rapport de forces (*essaie-t-il de « m'avoir » ?*).

Et hésitations fondées sur un doute permanent de chacun des deux acteurs (*m'a-t-il « tout » dit ?*) Aujourd'hui – principalement en ce qui concerne le « petit » patron que vous êtes – vous devez maîtriser une certaine façon de penser et de vous comporter avec cet ***indispensable partenaire*** de votre activité et de vos projets.

En premier lieu, retenez constamment que le banquier est d'abord un commerçant, et qu'il est - comme vous - soumis à la loi de concurrence. Son rôle, comme le vôtre, consiste à « vendre » ses produits de façon rentable et à augmenter sa part de marché de façon rentable.

L'image qui en était faite autrefois (*le banquier détient surtout le pouvoir de dire « non »*) est désormais presque partout dépassée. Les banquiers que nous avons rencontrés ont été nombreux à tenir ce langage, et ils nous ont livré quelques clés conduisant à la réussite de vos relations avec eux.

➲ D'abord, la confiance... envers le banquier !

Bien sûr, il est facile de mettre cette qualité en avant, tellement cela

paraît évident. Pourtant, ce n'est pas toujours manifeste, parce que vous attendez peut-être que le banquier vous fasse confiance alors que, au départ, c'est lui qui attend de vous cette confiance.

Comment peut-il jouer son rôle ***si vous ne lui dites pas tout***, ou si vous transformez les choses en les embellissant, si vous lui annoncez comme certitudes ce qui n'est qu'hypothèses, si vous omettez - volontairement ou non - d'évoquer les difficultés que vous rencontrez, ou allez rencontrer ?

Votre banquier, faut-il le rappeler, est quelqu'un qui dispose de ***multiples sources d'informations*** : statistiques sur votre profession et votre ville, activité de vos confrères de la localité, projets collectifs ou individuels, schémas directeurs locaux et régionaux, ratios de rentabilité, causes de réussite et d'échec...

Quand vous projetez d'acquérir tel ou tel bien immobilier ou de production, il est souvent capable de vous donner des indications sur les cours pratiqués lors de ventes précédentes, voire même de vous orienter vers des affaires plus intéressantes que celles auxquelles vous aviez pensé.

C'est pourquoi il attend de votre part que vous le considériez progressivement comme un médecin ou un confesseur, ***à qui vous dites naturellement tout*** ce qui vous concerne.

➲ Puis de la précision

Votre banquier appréciera, non seulement que vous lui disiez tout mais, en outre, que vous soyez ***précis*** dans vos informations. Il fera très nettement la différence entre *« l'an prochain, nous voulons développer notre clientèle »* et *« pour 2010, nous mettons en œuvre un plan d'action commerciale dont l'objectif est d'accroître le nombre de nos clients de 12 à 20%, en élargissant notre zone de chalandise de 5 Km vers l'ouest de la ville »*.

Si, en outre, vos commentaires sont accompagnés de documents qui montrent le sérieux de votre projet, vous devenez un partenaire crédible, et c'est comme cela que vous donnerez envie à votre banquier de vous faire confiance à son tour.

La précision se retrouvera également dans ce que vous lui raconterez pour ***qu'il vous connaisse*** mieux.

N'hésitez pas à lui dire qui vous êtes, d'où vous venez, quel a été votre cursus, ce que vous avez créé, les obstacles que vous avez franchis et... les autres. Pour être crédible dans ce récit, un seul moyen : donnez des dates (« en 1997, j'ai créé... »). Donnez de la sincérité à tous vos propos, comme si vous en parliez à un ami ; soyez détendus, cela se remarque et s'apprécie.

En fait, vous ne raconterez pas votre « histoire » d'un seul coup – vous risquez d'encombrer le temps du banquier – mais ponctuez-en chacune de vos rencontres pour donner une autre « dimension » à vos échanges.

Car il faut que vous le rencontriez souvent, votre banquier ! Ne lui rendez pas visite uniquement quand vous avez besoin de lui ; votre qualité de relations en prendrait un sacré coup...

➲ Le mot est lancé : « relation »

C'est vraiment le mot-clé. Notre époque est de plus en plus axée sur les capacités de chacun à se montrer convivial, à voir d'abord dans son partenaire un être humain. Si les relations avec la banque se limitaient à un simple échange de chiffres (*combien ? à quel taux ? pour quelle durée ? avec quelle caution ? etc...*), des distributeurs automatiques y suffiraient.

Aujourd'hui – les banquiers nous l'ont dit – une qualité de relations peut conduire à des accords qui ne se justifient même pas comptablement. Un peu comme cela se pratiquait jadis, entre Chevaliers, quand la seule parole

donnée suffisait, dès l'instant qu'elle était fondée sur une qualité de relations et une Image.

D'ailleurs, quand les relations sont assises sur cette qualité, on hésite moins à appeler son banquier, et ses conseils sont alors de nature à optimiser la rentabilité des opérations engagées ou projetées. Dans le cas contraire, on hésite – peur de déranger – et l'on prend parfois (seul, hélas) des décisions que l'on va ensuite regretter.

Votre banquier a pour mission d'être à l'écoute de l'environnement de l'entreprise, ce que vous n'avez pas le temps vous-même de faire. Lui, il a le temps (en tout cas, il le prend...) et il est souvent en relation avec votre Expert-Comptable, dont il peut être un complément efficace. Avec cette qualité de relation triangulaire, vous mettez de votre côté le maximum d'atouts pour vous lancer sur le chemin de la réussite.

➲ Il vaut mieux PRÉVENIR... « avant » !

Le regret qu'expriment souvent les banquiers repose sur la pratique du célèbre et très français « C.P.A. » (traduction : « Ça Peut Attendre... », décliné aussi en « On verra plus tard », « Ce n'est pas pressé » ou « Ça va s'arranger »...

Le banquier appartient à une espèce animale qui ***n'aime pas être mise devant le fait accompli***.

Votre banquier n'apprécie pas, mais alors pas du tout, que vous lui annonciez le 30 du mois, alors que votre compte est débiteur de 2 000 euros (par ailleurs le total de votre autorisation de découvert), que vous devez honorer pour 5 000 euros de traites de 5 du mois suivant.

A l'évidence, il n'ignore pas que vous le saviez depuis un certain temps mais que, peut-être, vous avez eu ***peur*** de lui en parler. Quel vont être les conséquences de ce comportement laxiste ?

Clé n° 2

Comme il n'a plus le temps de monter une autre autorisation en temps utile (pour autant qu'il accepte de le faire, vu votre manque de confiance), il va décider d'honorer votre échéance, mais à un taux bien supérieur à celui d'une autorisation en bonne et due forme.

Et peut-être direz-vous, en recevant ensuite votre relevé, que « les banquiers sont chers », en oubliant d'admettre que, si vous vous y étiez pris suffisamment à l'avance, les conditions auraient été bien meilleures... Dans cette éventualité, vous l'avez bien compris, ***le perdant, c'est vous***.

L'ennui c'est que, lorsque l'on pratique ce genre d'attitude imprévoyante, c'est à longueur d'année. Alors, multipliez la perte sur une seule opération par le nombre de fois qu'elle peut se reproduire sur un exercice. Il s'agit fréquemment, pour une T.P.E., de plusieurs milliers d'euros qui viennent gonfler le poste « frais financiers », au détriment de la marge, bien sûr...

Dès demain, rencontrez votre banquier et, pourquoi pas, ***montrez-lui donc ce texte***.

Essayez de lui faire dire **ce qu'il voudrait voir changer, dans vos comportements** envers lui.
Vous aurez certainement des surprises...

Clé n° 2

Choisir les bonnes BASES

Quelle que soit votre activité ou la taille de votre Entreprise, votre réussite ne sera jamais – et vous le savez bien – le fait du hasard.

Artisan, commerçant ou micro-Entreprise, on démarre le plus souvent en cherchant à exploiter un métier, un tour de main que, généralement, on maîtrise assez bien, voire très bien.

On crée une Entreprise, ou bien on prend la suite de quelqu'un, et la venue des premiers clients donne le sentiment – quelquefois l'illusion, hélas – que « ça va marcher ».

Ce raisonnement reposait autrefois sur un fondement solide, à une époque où les valeurs se situaient à un haut niveau, où l'amour de « la belle ouvrage » était le fil directeur des actions.

Le client était respecté, car il était digne de respect, et l'on pouvait ainsi s'assurer de sa fidélité durant de longues années...

Aujourd'hui, tout a changé.

*Seuls réussiront ceux qui auront choisi de s'appuyer sur des bases solides : les **BASES ZERO**.*

Le succès d'une Entreprise – donc, la vôtre – repose invariablement sur deux impératifs majeurs :

- la **performance commerciale**
- la **rentabilité**

La PERFORMANCE COMMERCIALE, car la vocation première d'une Entreprise, c'est de *satisfaire les clients* en s'installant au milieu d'eux et en

s'y développant. En outre, les « patrons » les plus dynamiques savent que, dans la guerre économique, c'est « manger ou être mangé ». Lorsque l'on se développe, c'est forcément au détriment de quelqu'un, surtout lorsque l'on opère sur un marché qui n'est pas extensible.

Prenons l'exemple d'une bourgade dans laquelle il n'y a place que pour deux épiciers seulement. Si un troisième épicier vient y ouvrir boutique, il est clair que son objectif, même s'il ne l'avoue pas ouvertement, c'est de « tuer » l'un des deux autres.

De toute façon, il y sera obligé, s'il veut survivre. Au préalable, il aura déterminé les besoins et attentes des consommateurs (c'est du « marketing »), et aura cherché à savoir dans quelle mesure ils sont satisfaits - ou non - par le commerce local. Il ne lui restera plus qu'à bâtir les moyens de son succès, notamment en se différenciant, *en mieux*, de ses confrères.

Si, en outre, il est sympathique et convivial,
c'est pratiquement gagné d'avance !

➲ LES BASES ZÉRO

A tous les niveaux d'activité, la réussite de beaucoup de pays asiatiques repose sur la prise en compte de cinq bases fondamentales.

Elles conduisent la réflexion et l'action de millions de personnes de ce continent, du Dirigeant de très grandes firmes au plus anonyme serveur de restaurant, au plus petit cireur de chaussures.

Ces bases – les BASES ZERO – sont celles vers lesquelles ***tendent*** en permanence ***tous*** les efforts d'amélioration (car rien n'est jamais définitif) de tous les instants, pour assurer la performance et garantir la rentabilité. Ces bases ont été jugées tellement positives – et nécessaires – par les

responsableséconomiques et politiques français que Georges CHAVANES (alors ministre du Commerce et de l'Artisanat) en avait, à l'époque, ajouté deux autres.

Nous pouvons donc aujourd'hui construire – ou reconstruire – notre activité sur ***sept*** bases zéro, dont les cinq premières sont asiatiques, les deux dernières d'origine française).

➲ Zéro DÉFAUT

D'abord, Zéro Défaut. Il faut impérativement tendre vers la qualité totale, car elle est le principal garant de la fidélité de la clientèle. Encore faut-il bien définir ce que l'on entend par « Qualité ». Car il s'agit moins de l'application de normes de fabrication que du respect d'une promesse...

La meilleure définition de la Qualité qui ait jamais été exprimée est bien celle-ci : « ***Faire de la Qualité, c'est livrer au client TOUT ce qu'on lui a promis, et qu'il s'attend à recevoir en échange de son paiement*** ».

Bien évidemment, il faut voir dans cette promesse la qualité intrinsèque de ce qui est à fournir, produit ou service, mais également ***tout ce qui l'entoure***.

Entreront donc dans la notion de Qualité celle de l'accueil, des documents, des emballages et de leur côté pratique, celle du délai respecté et du service après-vente. On y trouvera également la propreté du camion de livraison, la courtoisie des employés au contact du client, bref tous les points qui seront de nature à graver dans son esprit une Image positive ***durable***.

Dans notre pays (mais ce n'est pas le seul), on entend trop souvent dire

par ceux dont le travail n'est pas parfaitement fini : « Oh, ça ira comme ça » ou bien : « On verra plus tard ». En oubliant de penser que ce « plus tard », c'est le client qui le voit en constatant la malfaçon sur le produit qu'il vient de payer, remplissant ainsi sa part de contrat, lui !

Bien avant que l'on ait inventé les Bases Zéro, Paul Valéry avait dit à peu près : « La réussite, c'est l'attention apportée au *détail »...* Aujourd'hui, c'est un détail – parfois infime – qui fait la différence entre l'Entreprise qui réussit – ou simplement survit – et les autres.

Que vous soyez à l'origine de produits ou de services, commencez dès aujourd'hui à amplifier leur Qualité, en les « regardant » ***avec les yeux du client*** !

➲ Zéro DÉLAI

Dans les exigences du client, le délai joue aujourd'hui un rôle majeur, mais dans ses deux aspects indissociables : d'une part, le délai proprement dit, c'est-à-dire la durée de l'attente pour que le client dispose du produit ou du service qu'il commande, et le ***respect du délai*** qu'on lui a promis pour cette même mise à disposition.

Trop de promesses sont ainsi faites à la légère de délais ***que l'on sait d'avance ne pas pouvoir respecter*** !

Cette notion de délai est d'ailleurs à multiples facettes. Elle concerne aussi bien l'artisan débordé qui promet de terminer un chantier à une date impossible à tenir, que la phrase banale du chausseur disant au client qui vient

d'entrer dans son magasin bondé : « Il y en a pour une minute », ce qui, bien sûr, n'est jamais vrai... Un délai, on y réfléchit avant de le préciser. Il vaudra bien mieux, si vous êtes artisans, indiquer une date choisie avec discernement pour sa faisabilité, quitte à clore le chantier avec un ou deux jours d'avance, à la grande satisfaction – durable – du client.

Et, si vous êtes commerçant, indiquez plutôt à votre client un délai d'attente réaliste, exprimé en « fourchette » de minutes : « Quatre à cinq minutes », par exemple, ***en faisant asseoir le client*** qui, ainsi « accueilli » et renseigné, vous en saura gré et attendra de bonne grâce.

Bien sûr, si vous êtes un artisan parfaitement ***organisé***, un commerçant ayant une logique de ***rangement*** qui fait gagner du temps, la maîtrise du délai en sera facilitée.

➲ Zéro PANNE

Combien de fois a-t-on perdu du temps, justement, parce que tel appareil, tel outil ne fonctionnaient pas au moment où on en avait tellement besoin. Les choses tombent en panne le plus souvent pour une raison majeure : le défaut d'entretien.

On pense trop fréquemment que "ça tiendra encore quelque temps, ça n'est pas si grave que ça, on n'a pas le temps aujourd'hui, ***on verra plus tard***, etc."

Mais, quand la panne se produit, on se lamente : « on aurait dû... », quand on ne cherche pas au plus vite un bouc émissaire : « ***vous*** auriez dû... »

Quel est le vrai inconvénient majeur d'une panne ? Elle empêche de satisfaire le client dans les ***délais*** annoncés (tout se tient, dans ces bases zéro) et vous prenez le risque de le voir quitter son fournisseur – vous !

Alors, ayez une logique d'entretien préventif et prévoyez d'avoir sous la main ***les pièces qui s'usent*** et qui sont à remplacer au bout d'un certain temps. Sans cette précaution, vous risquez d'être tributaires de votre propre fournisseur, qui n'a pas forcément en stock disponible la pièce défaillante.

Pour les activités annexes – l'administratif, par exemple – combien de problèmes seraient évités si l'on se prémunissait, en vérifiant régulièrement le stock, d'une réserve suffisante de papier, de disquettes, d'encre pour photocopieur et d'articles de bureau d'usage quotidien.

Parce que, lorsque l'on est artisan, commerçant ou à la tête d'une micro-structure, c'est souvent durant le week-end que l'on met ses « papiers » en ordre. Et que, ***tomber en panne*** de traitement de texte ou de « consommables » ***le dimanche***, c'est irréparable, surtout si l'on a promis à un client un devis pour le lendemain...

➲ Zéro PAPIER

Il y a quelques années, une statistique internationale plaçait les Français parmi les plusgros consommateurs de papier « ***inutile*** » par habitant. Nous multiplions à l'envi les doubles ***à classer***, nous conservons des papiers que nous ne ressortirons jamais, nous gardons des documents dont le contenu est devenu, au fil du temps, totalement obsolète.

> Et cela prend tellement de place que
> nous nous plaignons de travailler ***trop à l'étroit***...

Paradoxalement, nous ne prenons pas toujours note de ce qu'il faudrait impérativement écrire pour qu'une suite y soit donnée. Le programme de la journée, par exemple, ***le notez-vous*** régulièrement chaque jour, ou bien vous

fiez-vous à votre mémoire qui, pourtant, vous a souvent joué de bien vilains tours, ces derniers temps ?

A notre époque, on pourrait presque supprimer le papier. L'informatique est devenue un outil tellement performant que tout peut être stocké sur disquette, et restitué à la vitesse de l'éclair au moment précis où l'on en a besoin.

Savez-vous qu'une banale disquette, dont le coût unitaire est inférieur à 1,50 euros, peut stocker près d'un million et demi de caractères, soit l'équivalent de plus de trois cents pages de texte d'un magazine ?...

Tant pour la qualité ***(zéro défaut)*** de votre correspondance que pour le temps gagné ***(zéro délai)*** en vous servant du traitement de texte, vous avez tout intérêt ***(rentabilité)*** à jouer au plus tôt la carte de l'informatique, si ce n'est déjà fait, quelle que soit votre activité ou la taille de votre Entreprise.

Il est temps de ***mettre fin à cet interdit sans justification*** qui semble vouloir affirmer que l'informatique est réservée à des Entreprises d'une certaine taille.

Aujourd'hui, presque ***tous*** les foyers (et beaucoup d' Entreprises, ***même de très petite taille***) sont équipés d'une électronique « ***totale*** », à la fois téléviseur, téléphone, ordinateur, imprimante, répondeur, etc... à des conditions de prix adaptées à toutes les bourses.

Celles et ceux qui n'auront pas pris les devants à ce propos risquent de passer pour des retardataires, ce que la clientèle appréciera de moins en moins...

➲ Zéro STOCK

Même si, quelques lignes plus haut ***(zéro panne)***, il est question de prévoir

des stocks suffisants de rechanges et de consommables, un bon gestionnaire doit connaître sur le bout du doigt ce que lui coûte - en euros - un stock surdimensionné; il lui suffit, d'ailleurs, d'interroger son Expert-Comptable à ce sujet.

Dans la logique de performance, on « optimise » les stocks en les ramenant à un volume équilibré en fonction des besoins ***vrais*** et prévisibles.

Est-il bien réaliste d'avoir en stock de la matière première pour cinq années de production, lorsque cette matière première n'est ni rare ni difficile à se procurer ? C'est pourtant ce que l'on constate dans trop d'Entreprises, soit parce qu'elles sont gérées dans la crainte permanente du manque, soit parce qu'elles ont cru faire une « bonne affaire » en tombant sous le charme d'un vendeur malin... *(cf. page 25 - Stratégie d'achat).*

Calculez, dans ce cas, ***ce que coûtent*** :

- les mètres carrés stérilisés par ce surstockage,
- les meubles qu'il a fallu acheter pour ranger les choses les plus légères,
- le temps perdu à déplacer les plus lourdes pour accéder à celles que l'on veut atteindre,
- la remise en état lorsque le temps a dégradé les choses stockées depuis trop longtemps,
- ce qu'il faut jeter parce que trop abîmé par le temps pour pouvoir servir...

Plus le poids du stock dans le bilan de fin d'exercice ! Les asiatiques – mais ce ne sont plus les seuls – préfèrent, en ayant conclu des contrats de partenariat avec leurs meilleurs fournisseurs, fonctionner en « ***juste à temps*** », recevant ce qu'il leur faut au moment même où ils en ont besoin. Ils s'assurent la fiabilité, même s'il faut payer un peu plus, de la livraison des choses en temps voulu, à point nommé, au bon endroit.

Pourquoi ne pas en faire autant ?

Clé n° 2

➲ Zéro ACCIDENT

Voici l'une des deux dernières bases que cet ancien Ministre a eu l'idée - ***l'excellente idée*** - d'ajouter (avec le Zéro Mépris) aux cinq premières.

Nous avons été horrifiés – le mot n'est pas trop fort – en entendant, au cours d'un récent colloque, plusieurs patrons d'Entreprises de Bâtiment dire sans sourciller : «Dans le bâtiment, l'accident, la chûte, font partie du métier».

Cela veut donc dire que les bâtisseurs doivent se lancer dans l'action en prenant les mêmes risques que les militaires au combat ?

L'accident présente, en fait, trois caractéristiques essentielles :

- il met en péril la santé, voire la ***vie***, de l'homme au travail ;

- il démontre l'***imprévoyance*** (souvent par souci d'économie budgétaire : *« la sécurité, ça coûte ! »*) du responsable ;

- il peut empêcher de donner satisfaction au ***client*** dans les délais prévus, lorsqu'il oblige à modifier un planning de travaux ou de livraison.

Mais l'accident arrive fréquemment parce que l'on a voulu aller trop vite, pour rattraper un retard ou amplifier la rentabilité immédiate d'une opération en y passant ainsi moins de temps (la pratique *au forfait* peut engendrer ce type de réaction = « moins on passera d'heures, plus on gagnera d'argent...»).

Or, il est de la responsabilité de tout chef d'Entreprise de ne pas faire de l'accident une fatalité et de tout mettre en œuvre pour que cela n'arrive jamais. C'est une simple question de prévision... et de mentalité !

Dans les entreprises sérieuses et réputées, le risque est pris en compte

dans le devis, compte tenu du coût des précautions éventuelles à prendre.

➲ Zéro MÉPRIS

Qui méprise qui, demanderez-vous ? Mais hélas, tout le monde !

Vous-même, n'avez-vous pas le sentiment d'être méprisé lorsqu'un de vos fournisseurs vous traite « par dessus la jambe » ?

Ne voyez-vous pas de temps à autre le « chef » qui méprise son subordonné en lui parlant comme à un être inférieur ? Et celui-ci ne le lui rend-t-il pas en ne respectant pas les consignes qu'il en a reçues ?

L'automobiliste méprise lepiéton et lorsqu'il est piéton, toise l'automobiliste. Le « col blanc » et le « col bleu » pratiquent depuis longtemps le mépris mutuel, tantôt larvé, tantôt actif... Bref, le manque de communication, dans l'Entreprise comme à l'extérieur, a créé - et conforté - des « castes » qui, ne se rencontrant pas, au mieux s'évitent, au pire se méprisent.

Comment faire de la « ***belle ouvrage*** », comment vivre son métier avec passion et épanouissement si c'est le mépris ou l'ignorance des autres (ce qui est une autre forme de mépris) qui priment sur la convivialité, l'échange, le ***dialogue***, la complémentarité ?

Pourquoi ne pas tout fonder sur la merveilleuse équation : « un homme égale un homme », quelles que soient les positions sociales, les origines, la culture de chacun ? La sociologie nous apprend que nous avons tous besoin les uns des autres et que chacun n'existe et ne se développe que parce qu'il fait partie d'un tout qui s'appelle ***la société***.

A notre époque de lutte difficile, c'est ***ensemble*** que nous parviendrons

à relever les défis que la guerre économique nous lance quotidiennement. La concurrence est à notre porte; elle vient de chez nous, mais aussi d'ailleurs, quelquefois de très loin.

Alors, ***faisons les bons choix !...***

D'abord en commençant par une introspection objective, et en poursuivant par une sévère **remise en question**.

Interrogeons-nous et jugeons-nous sans complaisance; c'est de notre avenir qu'il s'agit, mais également de ceux qui viendront après nous.

Les BASES ZERO sont capables de fournir à chacun les outils de son succès. Choisissez-les dès demain pour votre nouveau départ et votre PERFORMANCE RENTABLE...

Et n'oubliez pas que c'est surtout une question de ***mentalité d'entreprise*** fondée sur un impératif admis par tous :

«**FAIRE BIEN DU PREMIER COUP**»

Clé n° 3

QUELS CLIENTS VOULEZ-VOUS CONQUÉRIR ?

C'est en sachant ***bien*** QUI vous voulez satisfaire, que vous saurez COMMENT faire pour bien attirer et séduire...

Connaître les clients repose sur la réponse à deux interrogations :
QUI sont-ils (pouvoir et habitudes d'achat) ?
COMBIEN sont-ils (dans une surface territoriale définie) ?

➲ Qui sont-ils ?

- A quel ***niveau*** (de standing) voulez-vous que se situe votre clientèle ? Voulez-vous travailler de préférence pour des clients ouvriers, employés, cadres moyens, cadres supérieurs, professions libérales ?

- Avant d'aller plus loin dans cette recherche, vérifiez que vous avez les capacités de dialogue et d'Image recherchées par le ou les types de clientèle que vous voulez privilégier.

SOYONS CLAIRS !
Bien des entreprises rencontrent de grandes difficultés à conquérir certains marchés, ***par défaut de niveau culturel*** des dirigeants et du personnel, dans la communication avec ces marchés.

- Retenez également que la réussite, aujourd'hui, repose souvent davantage sur la ***spécialisation*** – sur des segments de marchés précis – que sur la généralisation,quand on veut vendre de tout en «ratissant large».

➲ Combien sont-ils ?

Inutile de vous lancer dans une action de conquête, si vous découvrez que votre marché est trop «étroit», ou que la concurrence «active» est trop nombreuse, trop structurée.

Par exemple, lorsqu'une ville de 1.000 foyers recense déjà 14 chauffagistes, il est évident qu'il n'y a pas (au départ) de place pour un quinzième chauffagiste...

Sauf si vous décidez *(cf. « Stratégie de positionnement », page 27)* de jouer l'originalité - ***ne pas ressembler aux concurrents*** - ou ***d'aller chercher les clients plus loin*** *(cf. Clé n° 4, page 53)*.

Mais pensez à budgéter les investissements nécessaires !

COMMENT FAIRE ?

➲ Réfléchissez à l'impératif de cohérence

Votre métier, tel qu'on le «nomme» actuellement, correspond-il au « niveau » des clientèles que vous recherchez ?

Votre façon personnelle de pratiquer votre métier, vos collaborateurs, sont-ils en phase (surtout côté «contact») avec ces clientèles ?

Vous informez-vous régulièrement sur les habitudes d'achat de ces clientèles, leurs motivations (qu'est-ce qui les intéresse en premier lieu : la qualité, le prix, les délais, votre professionnalisme ?...).

Si vous ne connaissez pas – parfaitement – ces motivations, vous ne pourrez ni ***attirer*** *(Clé n° 4)*, ni vous créer une ***Image*** *(Clé n° 10)*.

➲ Chiffrez la taille de votre marché

A partir des données qualitatives (quels clients) que vous lui fournirez, votre Chambre de Commerce, votre Chambre des Métiers, votre Fédération professionnelle pourront vous communiquer des chiffres :

- combien de personnes de telle ou telle profession...
- combien de foyers, dans quelles communes...
- l'âge des constructions (pour les artisans du bâtiment)...
- le taux de progression d'habitations neuves sur 5 ans...

Votre marché comprend aussi la ***concurrence***. Ne l'ignorez pas, chiffrez-la également :

- nombre de concurrents,
- de quelle taille,
- à quelle distance de votre propre adresse,
- leur degré de «menace»...

➲ Créez le contact avec vos « cibles »

Apprenez – il en est encore temps – à jouer le jeu de votre cible de clients et à parler leur langage. Faites donner la ***formation*** nécessaire en ce sens à vos collaborateurs, aux membres de votre famille qui travaillent à vos côtés, aux amis qui vous aident de temps à autre.

On oublie trop souvent de former et d'intégrer à la politique commerciale la ***famille*** et les ***amis*** qui sont actifs dans l'entreprise.

Clé n° 4

COMMENT ATTIREZ-VOUS LA CLIENTÈLE ?

Pour bien des « patrons » qui se plaignent de la dureté des temps, le ***Principe de l'Epicier*** (qui attendait jadis sur le pas de sa porte) n'est certainement pas le meilleur moyen de développement ou de survie !

➲ **Règle n°1**

Répétons que l'on n'est jamais aussi ***connu*** ni ***réputé*** qu'on le croit !

➲ **Règle n°2**

Ce n'est pas parce qu'on pratique un métier depuis des années qu'on est forcément perçu comme un bon ***professionnel***.

➲ **Règle n°3**

Vous devez tout faire pour que la personne qui cherche un professionnel de votre métier ne fasse pas appel à vous ***par hasard***. Vous devez d'abord avoir attiré son attention.

➲ **Règle n°4**

Ce n'est certes pas en attendant que votre téléphone sonne que vous développerez votre affaire. Bien au contraire... Vous devez aller ***au devant*** des besoins des gens, notamment en vous affichant (magasins, bureaux, véhicules, chantiers...) de manière dynamique.

➲ **Règle n°5**

Attention ! Vous n'avez qu'une seule occasion de faire une première bonne impression. Après, c'est trop tard !

Clé n° 4

COMMENT FAIRE ?

➲ Soyez présents dans les « Pages Jaunes »...

Qu'il s'agisse des annuaires « papier » ou de l'annuaire électronique par Internet, leur consultation est en constante progression.

Réservez une ***surface suffisante*** : 2 colonnes x 8 cm de haut environ

Demandez à figurer sur la ***page de droite***, en haut, lorsqu'il s'agit de l'annuaire « papier ». C'est là que l'œil du lecteur se pose en premier.

➲ ... et dans l'annuaire électronique Internet

Depuis l'arrivée du Minitel, en 1990, cet annuaire est en progression constante. Il est interrogé, chaque année, plus de 2 milliards de fois !

En 2010, 86% des Français disposent d'un ordinateur. Ils sont de plus en plus nombreux à utiliser Internet.

- Ne vous contentez pas d'y figurer seulement comme abonné au téléphone. Prenez rapidement contact avec le service des inscriptions, ou cliquez sur «Pages Jaunes» dans votre ordinateur.

➲ Affichez-vous avec originalité

En indiquant uniquement - avec banalité - ce que vous faites, vous ne vous différenciez pas de vos concurrents. Pourquoi, alors, le client possible serait-il davantage attiré par vous ? Rédigez vos messages et vos pages-écrans en vous servant de ***phrases*** qui commencent par « Vous », « Votre » ou «Vos»...

➲ Et changez souvent vos messages

Votre ***dynamisme*** sera apprécié par vos « futurs » clients...

Clé n° 4

Quelques raisonnements à retenir

- La Société française est en ***mutation*** profonde, rapide et constante.

- Ce qui était n'est plus, ce qui sera n'est point encore. 80% des produits ou services que nous utiliserons en 2020 ne sont, ***ni inventés***, ni imaginables !

- La relance ne se fera pas par la consommation en volume : on consommera différemment, à partir de critères de choix philosophiques et psychologiques.

- Pour ***s'adapter*** à ces changements, le commerçant, l'artisan ne devront pas être dominés par des « modes de pensée », des traditions, des habitudes...

- Il faut développer des stratégies « ***optimistes*** » de transformation, d'ouverture à la société, de citoyenneté, d'écologie.

- Nous quittons une civilisation de masse, pour entrer dans une civilisation de l'***être humain***. Les rapports changent de nature, donc de forme.

- Pour réussir, faites ce que les autres ne peuvent (ne veulent) pas faire. Cultivez l'***imagination*** créatrice de richesses.

- La petite structure peut s'adapter ***plus vite*** et plus facilement que la grande

- Les consommateurs sont de plus en plus sensibles aux « ***ambiances*** ». Attention aux « micro-détails » qui font la différence.

- Les personnes n'ont pas des ***besoins***, mais des ***manques*** (notamment de valorisation et de « non-solitude »). Car les Français sont de plus en plus sensibles au « MOI » (***mes*** manques) et au « NOUS » (rencontre, communication, appartenance, synergie...).

- Il faut débusquer les attentes ***informulées*** (pratiquer l'art de l'ÉCOUTE).

Clé n° 4

Les 15 Motivations* du client à vous choisir (ou à vous fuir...)

Sécurité

FIABILITÉ *Bons produits, bons services, bon travail !*

RAPPORT « PRESTATION/PRIX » *Cela vaut-il le prix à payer ?*

MAINTENANCE *Et demain, si ça tombe en panne ?*

COMPÉTENCE *Sont-ce bien des vrais professionnels ?*

Information

SPONTANÉITÉ *Informer sans attendre d'être questionné !*

LARGEUR *Déborder le cadre de l'affaire « à faire »...*

ADÉQUATION *... mais en évitant la « survente » !*

CLARTÉ *Avec les mots du client (ou expliciter)*

Appartenance

LE « MEILLEUR » FOURNISSEUR *Pour la sécurité et pour l'Image de soi*

LE « CLUB » *Etre de ceux qui...*

« NIVEAU » DES CONTACTS *Attention à l'incohérence (collaborateurs) !*

Sympathie

QUALITÉ DES RELATIONS *Echanges relationnels pas transactionnels*

DISPONIBILITÉ *Le client veut être pris en charge (empathie)*

« CLIMAT » *Sortir du conflictuel (convivialité)*

ESTHÉTIQUE *De la beauté et... de la propreté !*

** Motivation : Ce qui fait « mouvoir » le client (dans « motivation », il y a « moteur »).*

Clé n° 4

Vers la différenciation positive

Attirer la clientèle, c'est la première étape... Mais, dès le début, il faut mettre en place une tactique de ***fidélisation***. Car il faut que les clients reviennent !

➲ **D'abord, recensez par écrit les « attentes » des clients**
(en les questionnant régulièrement et en ***notant*** leurs réponses)

- Ce qu'ils apprécient particulièrement.

- Ce qu'ils n'aiment pas du tout (faire exprimer ce qu'ils reprochent aux autres, vos concurrents, puis ***ce qu'ils vous reprochent***, à vous).

- Ce qu'ils aimeraient trouver (en général, puis chez vous).

- Expliquez le « pourquoi » de l'enquête = mieux satisfaire/privilégier.

- Ne pas procéder avec précipitation, comme ***honteux.***

- Notez ***devant eux,*** en créant une fiche-client (***transparence***).

A partir d'un panel de 50 clients questionnés, par exemple, vous pourrez déjà constituer une liste des attentes les plus fortes, puis des suivantes, et ainsi de suite.

➲ **Réalisez des affichettes murales qui reprennent ces attentes**
(pour les avoir en permanence sous les yeux)

- C'est aussi une méthode de motivation du personnel !

Clé n° 4

Et changez régulièrement ces affichettes (contenu/emplacement).

➲ **Listez les points et comportements** de votre entreprise qui sont en phase avec certaines de ces attentes. Ce sont vos **points forts**.

- Trouvez-en au moins **10** (et hiérarchisez-les).

➲ **Listez les points et comportements** de votre entreprise qui ne vont pas dans le sens de la satisfaction de ces attentes. Ce sont vos **points faibles**.

- Trouvez-en au moins **10** (et hiérarchisez-les).

➲ **Réunissez le personnel, la famille active, les apprentis**

- Expliquez le fonctionnement d'une entreprise, en insistant sur le rôle du client (**seul** apporteur d'argent et « porte-voix » du développement)

- Citer Antoine Riboud, ancien PDG de Danone : *« Le client est le vrai propriétaire de l'entreprise. Pas de client, pas d'argent; pas d'argent, pas d'entreprise; pas d'entreprise, pas d'emplois; pas d'emplois,* ***pas d'employés !****...»*

- Et bien préciser que ***tout*** doit être mis en oeuvre pour :

- *Satisfaire le client du premier coup.*

- *Répondre activement à son éventuelle réclamation (avec le sourire).*

Bien redire que TOUT doit être fait pour que le client REVIENNE !

Clé n° 4

➲ **Ouvrir un registre des remarques, même bénignes, formulées par les clients**

- Tout le monde devra pouvoir les y écrire.

- Supprimer « ***la peur d'être jugé(e)*** » par la Direction.

- Ce registre servira à animer les réunions régulières de l'entreprise.

➲ **Documentez-vous sur les façons de faire des concurrents**

- Listez leurs ***points faibles*** (éviter de les copier).

- Listez leurs ***points forts*** (les copier, faire mieux et... ***différent***).

- Pratiquez une politique de ***meneur***, pas de « suiveur ».

- Incitez les ***collaborateurs*** à faire régulièrement de l'« espionnage ».

➲ **Comprendre que la banalité ne vend pas !**

- Demandez à chacune et chacun d'émettre des idées améliorantes.

- Pour l'émulation des autres, ***citez*** ceux qui ont émis ces idées.

Récompensez celles et ceux qui apporteront les meilleures idées à l'entreprise *(cf. Clé n° 8)*.

Clé n° 4

Et puis, soignez particulièrement l’***ACCUEIL*** des clients et des prospects (***futurs clients***, peut-être). Vous êtes dans une situation comparable à celle d’une pièce de théâtre : quand le premier acte est mal joué, le reste de la pièce est difficilement rattrapable...

D'ABORD, L'ACCUEIL TÉLÉPHONIQUE

On ne le dira jamais assez : le téléphone ouvre ou ferme – parfois définitivement – la porte de votre entreprise, quel que soit votre métier.

Quoi de plus détestable que d'être « accueilli », quand on appelle,
par une voix tantôt agressive, tantôt endormie, molle,
faible comme un souffle d'agonie.

Et lorsque cela se poursuit, en outre, par une incapacité à répondre à une question posée, ou par un pénible – et silencieux – temps d'attente (on croit que la ligne a été coupée), le client n'a qu'une envie : raccrocher et... s'adresser ailleurs.

Vous-même, quand vous téléphonez, n'êtes-vous pas irrité
par certains de ces comportements ?
Alors, quand c'est vous que l'on appelle, pensez-y !

Ce que le client veut découvrir en vous – dès les premières secondes – quand il vous appelle, c'est de l'enthousiasme, du dynamisme, voire de l'optimisme. Il veut constater tout de suite que vous ne le considérez pas comme un intrus et que vous avez plaisir à répondre à son appel, en fait, que vous êtes ***disponible*** pour lui...

Clé n° 4

COMMENT FAIRE ? (*)

Quand votre téléphone sonne, respirez amplement, redressez le menton et décrochez avant la troisième sonnerie (règle d'or : la personne qui doit répondre au téléphone est celle qui se trouve la plus proche de l'appareil, pas forcément le « patron » ou la « patronne », ce qui va vous conduire à « apprendre » impérativement le téléphone à vos collaborateurs et/ou aux membres de votre famille).

Ensuite, présentez-vous *distinctement* : « Maroquinerie GAUTIER, bonjour ! », ou « Gérard LEBRETON, bonjour ! » (remarquez le prénom avant le nom, ce qui fait plus convivial et... plus moderne). Et, n'oubliez pas : quand vous le connaissez, appelez le client par son nom le plus tôt possible lors de l'entretien téléphonique : *« D'accord avec vous, Monsieur MARTIN, etc... »* .

Et ***formez*** vos collaborateurs, votre famille; ne vous contentez pas de leur indiquer ce qu'il faut faire. Expliquez leur d'abord que le client est le seul apporteur d'argent à l'entreprise : pas de clients, pas d'entreprise – pas d'entreprise, pas d'emplois – pas d'emplois, pas d'employés...

Quant à la famille, il serait peut-être temps de dire à votre grand fils, qui n'aime pas répondre au téléphone quand vous êtes absent, que ***c'est le client***, en réalité, ***qui a payé*** sa guitare et ses vacances...

ACCUEILLIR SUR UN STAND D'EXPOSITION

A l'occasion d'une quinzaine commerciale, ou de la Foire locale, vous avez décidé de tenir un stand qui montrera les divers aspects de votre activité. Vous devez donc poursuivre – et atteindre – deux objectifs (en plus des

---

(*) - cf. également page 87

éventuelles ventes directes de produits) :

- démontrer votre compétence professionnelle et
- « séduire » les visiteurs, tout simplement pour qu'ils aient envie de vous revoir.

Il vous faut donc les ***accueillir***, pas seulement les voir comme des « passants » sans importance.

Quand on visite une Foire ou une exposition, on est frappé par l'immobilisme de certains exposants, figés – tristes – derrière leur comptoir, et, à l'inverse, l'agressivité commerciale de certains autres, qui se jettent littéralement sur tout visiteur ralentissant quelque peu son pas ! Aucune de ces deux manières n'est la bonne...

COMMENT FAIRE ?

D'abord, votre stand doit être accueillant, c'est-à-dire donner envie de s'y arrêter, et d'y entrer si sa taille le permet, ce qui est plus que souhaitable.

En l'occurrence, voir « petit » est souvent une erreur. Combien d'exposants regrettent que leur participation n'ait pas donné les résultats escomptés, ignorant que, s'ils avaient « vu » au départ leur stand comme un lieu d'accueil (donc d'une certaine surface) et non comme – seulement – un point de vente, ils auraient eu des surprises plus agréables...

Ensuite, même pour une simple foire locale, une quinzaine commerciale, votre stand doit être ordonné.

Rien de plus désolant, pour le visiteur, que ces stands dans lesquels

traînent de vieux emballages, des chiffons maculés, un balai... Quelle opinion voulez-vous que le visiteur se fasse de vos produits, de vos services, s'ils sont présentés dans un cadre désagréable à regarder ?

Au hasard de nos visites, nous voyons encore trop de ces stands dont le décor et les accessoires ont déjà servi déjà plus de vingt fois, qui sont défraîchis, désarticulés, réparés à la hâte de bric et de broc...

Faites de votre stand une véritable « ***vitrine*** » de vos productions, de vos services. Son aspect général et sa tenue doivent démontrer votre compétence et le soin que vous apportez à toutes choses. Cela fait partie de l'accueil statique, première impression que le visiteur ressent dès son premier regard.

C'est à partir de cela que ce visiteur décidera de s'arrêter ou... de ***passer son chemin***.

Enfin, dès que le visiteur s'adresse à vous, montrez-lui, par votre disponibilité, votre sourire (commencez-donc par lui dire bonjour...), votre mouvement vers lui, que vous êtes heureux de le recevoir, de le renseigner, de tenter de le satisfaire. C'est en faisant comme cela que vous pourrez transformer votre visiteur en éventuel « client » !

L'accueil statique extérieur à l'atelier, au magasin

Bien des commerçants pensent – à tort, bien sûr – que l'accueil ne concerne que la rencontre « ***dans*** » le magasin.

S'arrêter à cette seule circonstance serait faire fi de tout ce que l'on ap-

pelle communément « les abords et accès ».

Pour être accueilli par vous, il faut d'abord aller vous voir, c'est une évidence !

Dans la procédure d'accueil, il y a d'abord le « balisage », qui permet au visiteur de vous trouver. Les panneaux et autres pancartes que vous faites disposer à l'extérieur et à l'intérieur de votre ville sont-ils disposés de façon rationnelle ?

Faites donc cette expérience : placez-vous hors agglomération et essayez de ***retrouver votre magasin***, votre atelier, en ne vous fiant qu'à votre balisage personnel. Vous aurez peut-être des surprises...

Ce que l'on constate souvent (chez les restaurateurs, par exemple), c'est un balisage – parfois bien fait – qui commence à l'extérieur de la ville, mais qui ne se poursuit pas ***dans*** la ville. Le client éventuel qui vous cherche ne peut vous trouver... Voici un balisage qui coûte cher, mais qui ne rapporte rien ! Quant aux panneaux maculés, non entretenus, n'en parlons pas...

De plus, le contenu, le graphisme de vos panneaux et pancartes donnent-ils envie d'aller vous voir ? Montrent-ils votre désir d'accueillir ?

Dans votre publicité – Pages Jaunes ou autres – indiquez-vous les possibilités de parking ? Mieux même, proposez-vous une heure de parking gratuit à vos visiteurs (même s'ils n'achètent pas ?)...

**Enfin, objectivement, vos "abords et accès"
sont-ils montrables ?...**

Clé n° 4

Postez-vous sur le trottoir, en face de votre magasin ou de votre atelier (pour une rue de deux voies de largeur, par exemple).

Examinez bien votre façade, et regardez ensuite vers la gauche, puis vers la droite.

Quelle impression l'ensemble vous donne-t-il ? ***Etes-vous fiers*** de votre façade, votre vitrine, votre trottoir, votre caniveau ?...

Il pousse de l'herbe dans le caniveau ? Sarclez, désherbez, ne laissez aucune ravenelle, aucun pisselit se développer devant « chez vous ». Votre trottoir vient d'être maculé par un véhicule, un livreur, un passant, un chien ?

Réagissez immédiatement, ne vous contentez pas de pester contre les auteurs des méfaits. Soyez au plus tôt des adeptes du balai de pont et du seau d'eau et... vos collaborateurs aussi !

Les clients apprécieront, et vos voisins commerçants seront peut-être tentés d'en faire autant (***en plus du fait que le Code Civil impose à chaque riverain d'entretenir – sous peine d'amende – le trottoir qui se trouve au droit de son local ou de son habitation***), ce qui donnera progressivement un autre aspect général à votre rue, votre quartier, votre ville.

Et votre façade ? Peinture écaillée, crépi lézardé, inscriptions défraîchies, décor délavé... N'attendez pas une minute de plus, ***réparez !***

Le passant, le client vous jugent à travers ces « points de détail ». Si votre magasin, votre atelier, votre officine, votre bureau, présentent – depuis trop longtemps – un aspect négligé, voire délabré, le client pense que vous n'avez pas les moyens de faire remettre en état.

Il en déduit donc que vos affaires ne vont pas bien, donc que vous n'êtes pas un bon professionnel... ***Il ira donc ailleurs !***

Sur un autre plan, faites attention à la ***cohérence*** entre votre profession, le type de clientèle que vous avez envie de recevoir et les « messages » que vous affichez à l'extérieur.

Par exemple, si vous tenez un salon de coiffure que vous voulez positionner « à un certain niveau », n'espérez pas attirer – pour l'accueillir – une clientèle huppée, en écrivant à la main vos promotions sur votre vitrine, au blanc d'Espagne et d'une écriture malhabile.

L'accueil statique intérieur

Bien sûr, vous souhaitez que votre surface de vente – ou de travail à l'atelier – soit la plus professionnelle possible. Mais vous avez peut-être oublié de calculer comme il le faut la ***surface nécessaire pour l'accueil***.

Dites-vous bien que vous ne pouvez pratiquer valablement l'accueil sur un coin de comptoir encombré (qui manque de convivialité) ou entre deux portes...

Votre local doit comporter une partie nettement différenciée du reste du magasin, de l'atelier, du bureau. Cette partie – ***ne sursautez pas !*** – doit ressembler à ce que l'on trouverait dans une habitation sympathique, la vôtre par exemple.

N'avez-vous pas souvent vu, dans les bureaux les plus modernes, une partie spécifiquement réservée à l'accueil des visiteurs, avec fauteuils et table ronde ?

Quelle que soit votre activité, demandez-vous si ce ne serait pas un atout pour vous que d'en faire autant ? Quand un endroit comme celui-là a été installé et meublé de la sorte – dans un magasin, par exemple – le client y

est systématiquement attiré, a fortiori si vous l'invitez à s'y rendre pour attendre son tour.

Certains restaurateurs ont fort bien compris cette nécessité de créer un lieu d'accueil, pour faire patienter le client qui attend qu'une table soit libre. Car ***un client assis*** – et accueilli – ***peut attendre bien plus longtemps*** qu'un client debout !

COMMENT FAIRE ?

Redessinez la disposition de vos lieux de travail. S'il s'agit d'un magasin ouvert au public, créez cet espace « accueil » à une certaine distance de la porte d'entrée.

Quand une personne est invitée à s'asseoir loin de la sortie, elle hésite, si elle s'impatiente, à se lever et à traverser le « désert » qui la sépare de la porte. Toutefois, si elle s'impatiente, c'est que vous avez commencé à l'«oublier»; dans ce cas, vous êtes fautifs !

Bien évidemment, vous aurez disposé, à proximité de ce coin « réservé », un distributeur de boissons (vous pouvez aussi offrir un jeton gratuit au visiteur), de la lecture – dont vos propres catalogues –, etc.

Au fur et à mesure que vous lisez ce texte, vous vous dites sûrement que tout ceci est ridicule, que personne n'a jamais fait cela, qu'on va se moquer de vous si vous le faites, etc.

Bien sûr qu'on se moquera de vous !

C'est vrai qu'il y aura des rieurs, qui riront de plus en plus jaune au fur et à mesure qu'ils constateront que votre magasin ne désemplit pas, que vos affaires se développent et que – c'est un souhait personnel – cela va si bien pour vous que vous vous trouverez amené à embaucher du personnel et,

peut-être, vous agrandir, créer une succursale, installer un autre magasin, un autre bureau dans une autre ville...

Ne vous laissez pas distraire de votre objectif par les « ***empêcheurs de créer en rond*** ». Si vous voulez échapper à une certaine morosité – pas toujours fondée – sortez de la routine. Construisez des lieux accueillants, apprenez à accueillir, ***accueillez !***

L'accueil par les collaborateurs

Les lieux (à l'extérieur et à l'intérieur), nous l'avons vu, doivent donner envie de s'approcher et, ensuite, d'entrer. Mais un lieu accueillant ne se suffit pas à lui-même.

Les « gens » qui reçoivent – vous et vos collaborateurs – doivent, en dehors de leur capacité à pratiquer l'accueil, d'abord ***aimer cela***, puis avoir un ***certain "look" accueillant***.

Prenons l'exemple du salon de coiffure évoqué plus haut. Si les coiffeuses sont mal coiffées (si, si, ça existe...), que peut penser la femme qui voit cela de l'extérieur ? Si, en outre, le sol est jonché de cheveux coupés – on voit tout de suite que le balai n'est pas passé depuis un certain temps – c'est réussi, ***la cliente n'entrera pas*** ! Pire que tout, elle le dira autour d'elle...

COMMENT FAIRE ?

Accueillir, c'est aussi communiquer avec la clientèle, en évitant – sans pédantisme – les banalités que l'on entend à longueur d'achats : *« Ce sera tout ?...» - « Et avec ça ?...»*

Il est permis d'enrichir le dialogue, pour que la notion d'accueil prenne une autre coloration, presque « culturelle » pourrait-on dire. De nombreuses

enquêtes nous disent que les Français (les étrangers aussi) adorent ceux qui parlent ***bien*** la langue française.

Alors, pourquoi, par exemple, ne pas demander – ***en changeant à chaque cliente, chaque client*** : *« Désirez-vous autre chose, Madame ?...» - « Est-ce tout ce qu'il vous faut ?...» - « Que souhaitez-vous ajouter ?...»*, etc.

De la sorte, le lieu d'achat devient un lieu de plaisir, puisque le vocabulaire n'est pas forcément le même pour chaque personne. Et chaque changement d'expression peut donner à penser au client qu'elles sont faites – inventées, créées – ***pour lui***, et que ce n'est pas une « batterie » de phrases toutes faites...

Certains collaborateurs, pétris certainement de bonnes intentions, veulent amplifier l'accueil en « faisant la conversation » à leurs clients.

Et, pour cela, ils évoquent les derniers événements commentés à la radio ou à la télévision, en oubliant que les clients ne sont pas tous intéressés par les mêmes sujets. Le Tour de France ou le football ne passionnent pas tout le monde... Et Roland Garros non plus !

Quand aux malheurs de telle ou telle actrice en vue, cela peut laisser indifférente plus d'une cliente d'un salon de coiffure *(L'évocation de ce métier n'est pas le fruit du hasard; l'humoriste Muriel Robin en a d'ailleurs fait un sketch criant de vérité)*.

Justement, dans un salon de coiffure, la meilleure façon de découvrir quel sujet on peut aborder, c'est de voir quel article la cliente ou le client est en train de lire pendant les premiers soins. Et d'« embrayer » éventuellement sur le sujet un peu plus tard.

Retenez que l'accueil n'est pas seulement le moment du début de la rencontre. Un remarquable accueil d'« entrée » peut être très facilement dé-

valorisé par des suites lassantes et sans intérêt (pour la clientèle).

Pensez-y en permanence... et apprenez à vos collaborateurs les comportements de base qui consolident la notion de « climat » accueillant.

Prévenance et après-vente

La prévenance (aller au devant du client et de ses désirs), et l'après-vente sont aussi des fonctions d'accueil. Mais, de nos jours, elles sont oubliées en bien trop d'endroits.

Voici une histoire vraie – et récente. Une personne apporte son téléviseur chez un réparateur de matériel hifi-TV. Le technicien examine l'appareil et indique un délai approximatif de huit à dix jours, pour la remise en état. Le client demande donc : *« Pourrez-vous me téléphoner dès que ce sera prêt ? ».* Et s'entend répondre : *« Mais ce n'est pas à moi à vous téléphoner ! Vous n'aurez qu'à appeler ou, quand vous passez devant le magasin, entrer pour voir si la réparation est terminée ».*

On reste pantois devant un tel comportement !...

➲ D'abord, prévenance

Côté prévenance, aller ***au devant*** du client - on l'a vu - est une bonne chose, mais cela ne suffit pas. Il faut également le suivre des yeux pour être disponible dès qu'il cherche manifestement de l'aide.

C'est aussi, dans un magasin d'alimentation, par exemple, proposer – ***avant*** que le client ne le demande – une recette pour accommoder son achat. C'est aussi lui donner un sac (***avant*** qu'il ne le demande !). C'est l'aider à mettre ses emplettes encombrantes ou/et lourdes dans sa voiture.

C'est encore lui proposer d'emballer son achat dans un papier cadeau (toujours ***avant*** qu'il ne le demande), etc...

Ce sens de la prévenance est fondamental. Trop de commerçants – ou d'artisans – nous disent : *« Mais, si le client me demande quelque chose en plus, je suis prêt à accepter...»* ***Ce n'est pas dans ce sens*** qu'il faut le comprendre.

Le client, dans sa ***solitude*** (revoir le début de ce dossier « accueil »), est bien plus attiré par votre façon de faire si vous ***devancez*** ses désirs. C'est comme cela qu'il voit si vous prenez réellement le total de son « problème » à coeur ou si vous vous contentez d'être seulement disponible...

Mais attention aux « erreurs » classiques ! Lorsque le client (qui ne l'est pas encore) aperçoit deux têtes qui guettent derrière la vitrine, il peut être tenté de passer son chemin.

Car il croit que ces « gens-là » n'attendent que son entrée pour l'agripper et lui ôter toute liberté de choix... On ne saurait être prévenant sans y mettre la dose voulue de discrétion. En fait, accueillir est un véritable métier; cela s'apprend !

➲ Puis « après-vente »

Quant à l'« après-vente », force est de constater que trop peu nombreux sont les commerçants et les artisans qui la considèrent comme étant, en fait, le prélude à la vente suivante...

Pourtant, en examinant la logique d'après-vente de certaines grandes surfaces, on est obligé de constater que la fidélisation de leur clientèle repose souvent sur une structure après-vente en béton !

Par exemple : vous achetez dans telle grande surface – très connue –

une bouteille de Côtes du Rhône. Cinq jours après votre achat, vous ouvrez la bouteille pour découvrir – cela peut arriver – qu'elle dégage une odeur de bouchon.

Vous retournez au bureau d'accueil de cette enseigne, on vous y accueille avec le sourire et ***la plus grande amabilité***, et l'on vous dit : *« Allez chercher deux autres bouteilles dans le rayon. Une pour remplacer celle que vous nous rendez, et une que nous vous offrons, pour nous faire pardonner... »* (cette anecdote est authentique !)

A contrario, quand vous rapportez une bouteille « *bouchonnée* » chez ***certains*** détaillants traditionnels, c'est tout juste si l'on ne vous dit pas que ce vin est parfait et que vous n'y connaissez rien aux vins !

Et certains commerçants vous diront ensuite que c'est la « crise », que les clients n'ont plus d'argent, que les affaires sont dures, etc...

Dans vos publicités aussi

Votre publicité, vos dépliants, vos insertions dans tel ou tel support imprimé devront montrer que votre entreprise est ***accueillante***. Autant l'accueil pratiqué a pour objectif de « fidéliser » le client, autant celui que vous annoncez poursuit comme but de « faire venir » le client.

Par exemple, quand vous indiquez « grand parking à proximité », vous montrez que vous voulez réduire la difficulté qu'aurait le client à stationner sans problème.

Si vous précisez : « surveillance des véhicules par maîtres-chiens », lors d'une de vos manifestations spéciales un peu loin de la ville, le client comprend que vous avez pensé à sa propre inquiétude... Tout cela fait partie de

l'accueil et des mesures facilitantes à mettre en œuvre.

Allons encore plus loin. Un restaurateur nous demandait récemment de trouver pourquoi les passants s'arrêtaient devant son restaurant et... allaient systématiquement « en face ». Tout simplement parce que - de nombreux chalands ayant été interrogés - les "***couleurs***" de sa façade et la « forme » des ***sièges*** disposés sur sa terrasse étaient jugés froids et ***peu accueillants***...

L'accueil est donc tout à la fois :

- le quartier,
- la rue,
- les abords et accès,
- les façades,
- les couleurs,
- les formes,
- les locaux,
- les collaborateurs et... vous-mêmes !

En la matière, tous les détails ont une importance. Ce qui compte n'est pas ce qui vous plait ou ce que vous avez envie de faire ou d'être, mais ***ce que le client attend de vous pour être satisfait***, vous accorder sa confiance, revenir et parler de vous autour de lui.

En bref, l'accueil, c'est tout le climat que vous – patron, patronne – saurez instaurer pour que le client « se sente bien chez vous ».

N'oubliez pas que c'est de ***vous*** que doit venir l'initiative, que c'est ***vous*** qui devez penser à la formation de vos collaborateurs, que c'est ***vous*** qui devez piloter tout le processus d'accueil.

A vous de jouer, maintenant !

Clé n° 4

Le «check-up» de votre accueil au magasin, à l'atelier, au bureau

Au Moyen-Âge, lorsque l'on annonçait à un seigneur qu'un voyageur se présentait au pont-levis pour demander l'hospitalité, le maître des lieux ne cherchait point à savoir qui était ce voyageur. Il considérait comme normal de lui offrir son toit et sa table, et il l'accueillait à bras ouverts.

Deux raisons à ce comportement : les tenants du pouvoir avaient à coeur de pratiquer une certaine forme de fraternité mais, surtout, les bénéficiaires de cette hospitalité devenaient ensuite d'excellents colporteurs de l'IMAGE du seigneur dans la province, ce qui renforçait ainsi son pouvoir et son audience.

Ne doit-il pas en être de même pour vous, artisans et commerçants ? Votre succès ne dépend-t-il pas de votre **Image** *(cf. clé n°10)* auprès des clients ? Mais, savez-vous faire l'inventaire de vos « outils » d'accueil , les connaissez-vous tous ?...

Voici de quoi en faire le tour. Ecrivez sur une feuille de papier ce que vous répondez objectivement à chacune des questions et attribuez-vous des points (5 pour « OUI » - 3 pour « PRESQUE » - 0 pour « NON »).

1 - Auto-sensibilisation

Etes-vous intimement persuadés que l'ACCUEIL est un élément ***fondamental*** de votre métier de commerçant ?

2 - Hétéro-sensibilisation

Avez-vous bien expliqué à vos collaborateurs (parents et employés) que l'ACCUEIL est fondamental ?

3 - Formation *(1)*
Avez-vous expliqué clairement à vos collaborateurs que « le client est le SEUL apporteur d'argent à l'entreprise », et qu'il mérite donc, de ce fait, un minimum de considération ?

4 - Formation *(2)*
Vos collaborateurs ont-ils été formés à la maîtrise parfaite des comportements de l'ACCUEIL au magasin ?

5 - Cohérence
Les clients sont-ils accueillis avec la même intensité conviviale par tous vos collaborateurs (et par vous-mêmes) ?

6 - Continuité
Accueille-t-on aussi bien, aussi chaleureusement le soir que le matin, le matin que le soir, dans votre magasin ?

7 - Façades et vitrines
Votre façade (profitez-en pour vérifier tout de suite son état de « fraîcheur »), vos vitrines donnent-elles envie d'entrer dans votre magasin, même sans projet d'achat précis (posez donc la question à vos clients habituels...) ?

8 - Dynamique de l'accueil
A-t-on, chez vous (Direction et collaborateurs), le réflexe - quand l'affluence le permet, bien sûr - d'aller vers la porte, quand on voit qu'un client s'apprête à entrer ?

9 - Spontanéité de l'accueil
Dit-on immédiatement bonjour à ceux qui entrent dans le magasin (au lieu d'attendre que ce soit leur tour pour les saluer) ?

10 - Généralité de l'accueil

Est-ce toujours le collaborateur « le plus proche de la porte d'entrée » qui accueille les clients ?

11 - Sourire

Vos collaborateurs (et vous-mêmes) sourient-ils au client de façon « sincère » (à la place du sourire « KODAK » : clic-clac) ?

12 - Prévenance

Avez-vous prévu un endroit de votre magasin (si, si, c'est possible dans 80% des cas) qui permette aux clients de s'asseoir en attendant leur tour ?

13 - Convivialité

Quel que soit votre commerce, offrez-vous un café, de la lecture, etc. aux clients qui doivent patienter, quand il y a affluence ?

14 - Politesse

Chez vous, dit-on bonjour - et au revoir - aux enfants qui entrent avec leurs parents dans votre magasin ?

15 - Fichier

Constituez-vous un fichier - régulièrement actualisé - de vos clients, avec prénom, date de naissance, etc... ?

16 - Courtoisie

Guettez-vous les occasions d'appeler les clients par leur nom le plus tôt possible (grâce au fichier, notamment) ?

17 - Affichages

Refusez-vous d'afficher à la caisse des messages agressifs comme : « La maison n'accepte pas les chèques » ou « Les marchandises ne sont ni reprises ni échangées » ?

18 - Écoute

Dans votre magasin, prend-on le temps d'écouter le client pour bien comprendre ses attentes et ses besoins ?

19 - Satisfaction

Et cherche-t-on toujours à combler au mieux ces attentes (au lieu de chercher à lui faire acheter ce qu'on a envie de lui vendre) ?

20 - Sérénité et prévision

Quand vous rencontrez, hors du magasin, un ancien client qui ne vient plus vous voir, allez-vous spontanément vers lui (au lieu de l'éviter) en tentant de le « raccrocher » ?

21 - « Hyper-prévenance »

Lorsque l'affluence dans le magasin le permet, accompagne-t-on le client jusqu'à sa voiture (garée à peu de distance), en l'abritant de la pluie ou/et en l'aidant à porter ses achats ?

22 - Climat interne

Dans votre magasin, veille-t-on en permanence à y créer une certaine joie de vivre, un certain plaisir (visible) à pratiquer son métier et à y accueillir les clients ?

23 - Positionnement

Vos collaborateurs savent-ils se mettre « au niveau » de votre clientèle, pour éviter les interférences de langage, les ragots sur les autres clients ou les concurrents ?

24 - Confort psycho-auditif

Quand on est dans votre magasin, l'ambiance sonore est-elle – objectivement – loin du lourd silence des nécropoles ou des caquetages de poulailler ?

25 - Les derniers instants

Que le client ait acheté ou non, le raccompagne-t-on à la porte en souriant et en lui souhaitant une bonne journée ?

A l'examen attentif de cette liste, vous aurez compris que l'ACCUEIL RÉUSSI consiste à pratiquer – et à faire pratiquer – TOUS les conseils qui s'y trouvent induits.

De toute façon, vous aurez déjà une idée que la qualité de votre accueil en additionnant les points affectés à chacune de vos réponses.

- Au dessus de 100, vous êtes « presque » parfait.

- Entre 80 et 100, vous êtes sur la bonne trajectoire.

- Entre 50 et 80, de sérieux efforts sont à faire ***dès maintenant****.*

- Au-dessous de 50, demandez-vous si vous êtes fait pour le commerce... (« ***L'homme qui ne sourit pas ne doit pas ouvrir boutique*** *» – Proverbe chinois).*

Clé n° 4

Comment faire sa « pub » dans le quartier

On croit trop souvent que, parce que l'on a pignon sur rue, on est systématiquement remarqué par tout le monde.

Pourtant, il existe des boutiques, des échoppes, des ateliers qui demeurent totalement ignorés de bon nombre de chalands... qui se rendent dans un autre quartier ou dans la ville voisine pour y chercher ce qu'ils pensent ne pas pouvoir trouver près de chez eux. C'est un comble !

Vous êtes peut-être soumis à ce genre d'aléas, dont vous ne pouvez malheureusement chiffrer les conséquences...

Combien de clients potentiels ***avez-vous perdus***, sans même les avoir rencontrés ? Combien de personnes – à la recherche de quelqu'un de votre métier – ont-elles été envoyées ailleurs par un passant qui leur affirmé gravement : « Mon bon monsieur, vous ne trouverez pas cela dans ce quartier (dans cette ville...) ; il faut que vous alliez à... » ?

Vous devez vous faire connaître !

Même si votre installation n'est pas rencognée au fond d'une impasse, même si vous êtes à l'angle de deux rues passantes, vous devez mettre en oeuvre une dynamique publicitaire propre à ***attirer les clients*** et les curieux (ceux-ci devenant ensuite ceux-là).

Pourquoi ?

- Parce que les gens intéressés par votre activité ne sont peut-être pas tous « à côté » de chez vous ; vous devez presque créer un « jeu de

piste » qui les fera venir à vous. Car publicité locale signifie souvent « balisage ».

■ Parce que votre vitrine, votre façade, votre atelier ne montrent peut-être pas assez ***clairement*** ce que vous faites et à qui vous le destinez (*les textes à ce sujet sont parfois difficiles à traduire en termes de « marché », et les devantures n'indiquent pas toujours que l'on vend au grand public.*

Exemple réel : une façade grisâtre, une vitrine dont les vitres ont été occultées par un papier décor et, une enseigne : « Fournitures pour peintres ». Questionnés, les chalands pensent qu'il s'agit d'un marchand de peinture et de pinceaux pour le bâtiment. En réalité, ce commerçant vend des fournitures pour « artistes » peintres...).

■ Parce que, si vous êtes au fond d'une impasse, certains hésiteront à s'y aventurer si rien ne les y invite.

■ Enfin, parce que, si vous ne faites pas de publicité, votre clientèle proche risquera de se réduire comme peau de chagrin (un client, ça meurt, ça déménage, ça voyage, ça tombe sous le charme du « chant des sirènes » des concurrents, etc.).

Le parcours de la publicité de proximité

Curieusement, vous construirez ce parcours à l'envers. En effet, votre meilleure publicité est bien celle qui commence par votre lieu de travail et/ou de vente. Inutile de faire de la publicité si le chaland se voit conduit, en fin de trajet, à un magasin ou un atelier ***peu reluisants***.

Etape 1 : Les messages et leur cohérence

Faire de la « pub », ce n'est pas afficher son activité, son nom et ses coordonnées partout. Cela, c'est de l'information banalisée. Il s'agit, au

contraire, d'***élaborer un message*** qui soit une invite directe.

De ce fait, il sera rédigé de préférence en ***langage « parlé »***, en s'adressant au chaland, et sous forme de ***question***, par exemple :

« Avez-vous déjà vu construire une coque de bateau en bois ? Jean DUBOIS, Charpentier de Marine, vous attend au... »

– ou encore :

« Un vase ancien cassé ? Georges DUVAL, vous le remettra rapidement en état. Son atelier est au... »

Comme vos messages seront disséminés dans le quartier, vous aurez soin de ne pas faire figurer le même texte sur toutes vos affichettes, en veillant toutefois à leur ***cohérence graphique***. Dans le second exemple ci-dessus, le mot « vase » sera remplacé alternativement par « statuette », « bijou », « tableau », etc., qui doivent correspondre à ce que vous savez faire, bien sûr !

Etape 2 : Les emplacements à privilégier

Il existe des règlements municipaux à respecter ; vous ne pouvez donc afficher partout, pour des raisons légales, mais ce ne sont pas les seules. A notre époque où l'environnement est de plus en plus pris en compte, les gens vous en voudraient de faire de l'affichage « ***sauvage*** ». Ne tombez pas dans ce piège...

En revanche, profitez – même si cela suppose un investissement – des surfaces proposées par votre municipalité. Mieux même, regroupez-vous entre confrères pour ***persuader les édiles*** que ce genre de publicité est de nature à développer l'activité locale. Dans certaines villes, des panneaux fléchés permettent de rejoindre hôtels et restaurants du lieu.

Clé n° 4

Les meilleurs emplacements résultent des bonnes relations que vous entretenez avec vos confrères commerçants du quartier. Car vous vous afficherez dans leurs propres vitrines, la réciprocité exigeant qu'ils puissent, à un autre moment, s'afficher dans la vôtre ou dans vos lieux d'activité.

Pour des manifestations spéciales, vous pouvez même demander l'« hospitalité publicitaire » à des banques, à des sociétés de service, des agences d'assurances, des auto-écoles, des hôpitaux ou des cliniques, des cabinets vétérinaires, etc. En l'occurrence, tout est question de « négociation ».

Pour attirer une clientèle qui ne vous connaît pas, affichez-vous près de l'***endroit où elle se rend le plus souvent***. Si vous proposez des fournitures scolaires, par exemple, il est clair que votre publicité sera proche des écoles, collèges et lycées, même s'ils sont éloignés de vous (car vous ne savez pas où habitent les écoliers, collégiens et lycéens).

De toute façon, ***surveillez*** régulièrement l'état de vos publicités et procédez à leur rénovation ou à leur remplacement dès qu'elles se trouvent altérées. Il y va de votre Image personnelle et professionnelle.

Etape 3 : La forme de votre publicilé

Comme il ne s'agit pas de se lancer dans des dépenses somptuaires, nous privilégions l'affichette de format A3 (210 x 297 mm), sur papier « très » blanc 100 g/m^2. Un papier trop mince manque de tenue et il se déchirerait trop facilement.

L'investissement sera fortement allégé si vous êtes informatisés et si vous disposez d'un bon photocopieur ou d'une imprimante, car vous pourrez réaliser vous-même ces affichettes, cumulant ainsi deux avantages :

- forte réduction de la facture d'imprimerie.

- possibilité de changer souvent de message et, même, d'illustration (avec le multimédia, on trouve des CD-ROM de 10.000 dessins et photographies, reproductibles ***sans droits à payer***, pour un coût de quelques dizaines d'euros – *on les trouve en grandes surfaces*).

Etape 4 : La surveillanc e publicitaire

Enfin, pour savoir si votre action publicitaire donne des résultats, questionnez systématiquement et régulièrement vos clients (surtout ceux qui viennent pour la première fois). Ils vous diront, d'abord s'ils ont vu vos publicités – demandez-leur à quels endroits – et ensuite si elles leur ont donné envie de venir vous voir.

Notez tout ce qui vous sera dit, sur des feuilles à deux colonnes : à gauche, ce qui est négatif, à droite ce qui est positif.

C'est comme cela que vous pourrez « ***rectifier le tir*** » (amplifier l'action ou changer de stratégie et de moyens) et mesurer la rentabilité de votre programme.

Vous pourrez ainsi dire, contrairement à ce que pensent certains, que les résultats publicitaires sont « mesurables ».

Clé n° 5

VOUS SERVEZ-VOUS BIEN DU TÉLÉPHONE ?

Selon ce que vous en ferez, le téléphone sera votre allié ou votre ennemi. Mais il lui est plus facile de « fermer » la porte de votre entreprise que de l'« ouvrir ».

Pour certains, aller à la découverte du téléphone, c'est un peu comme enfoncer une porte ouverte, tellement cela paraît simple et évident.

Nous sommes si nombreux – presque chaque jour – à déplorer l'usage détestable que certains en font. Manque d'amabilité, de disponibilité, de précision sont notre lot constant, de la part de ceux qui nous appellent ou que nous appelons... Et combien de fois avons-nous été « oubliés » (dans ce cas-là, le silence n'est pas d'or) ou « promenés » sans égard ni attention d'un service à un autre ?

Bien sûr, dans ce que nous allons voir ci-après, tout ne sera pas nouveau pour vous. Quoique...

Les techniques apparemment simples sont souvent celles qui font appel à la plus grande subtilité. Le téléphone n'échappe pas à cette règle.

C'est un peu comme la VENTE, c'est un ART ! POURQUOI ?

Parce que la pratique du téléphone exige en permanence de la réflexion, de l'imagination et un ***changement*** radical de certaines habitudes de comportement. Parce que, au téléphone, nous ne disposons que de deux outils : la ***voix*** et les mots qu'elle véhicule.

Clé n° 5

D'abord, des constats

Des entreprises françaises *(*)* perdent, annuellement, de 7 à 17% de Chiffre d'Affaires, pour les seules raisons suivantes :

- l'accueil téléphonique est **rébarbatif** ou **indifférent**.

- **on ne rappelle pas** quelqu'un que l'on a promis de rappeler,

- on est **impatient** ou **agressif** au téléphone,

- l'entretien téléphonique manque de **sympathie**,

- l'entretien téléphonique est **trop bref** ou **trop long**,

- **on manque de précision**, au téléphone,

- on **n'aime pas** le téléphone; on a même **peur** de lui (et ça s'entend)...

On peut ajouter que, si l'on n'y prend garde, il en sera de même avec les autres instruments de la télématique (téléphone portable, télex, télécopie, internet, intranet, courriels...), qu'ils fassent appel à la parole ou... à l'écrit.

➲ Le téléphone, ami ou ennemi ?

ENNEMI, OUI, parce que :

- il ne laisse ***pas de traces*** (il faut noter, enregistrer, confirmer par écrit. ou par courriel..),

- il est ***aveugle*** (nécessité d'avoir une voix sympathique, un ton dyna-

---

*(*) Sondage INDIX - 2008*

mique, un langage courtois, reflets du « plaisir » de se servir du téléphone...).

- il est ***anonyme*** (il faut se nommer, en appelant comme en répondant...),

- il est ***imprécis*** (il faut vérifier ce que l'on dit, rappeler si l'on ne connaît pas la réponse, éviter les « à peu près »...),

- il est ***exigeant*** (préparer ses appels, avoir la documentation sous la main...),

- il est parfois ***coûteux*** (tenter de raccourcir les entretiens, voir s'il existe un moyen plus économique pour communiquer...),

AMI, OUI, parce que :

- il est **rapide** (permet de traiter l'urgent, évite les délais de courrier et certains déplacements...),

- il est **bilatéral** et **instantané** (permet les questions et les réponses, les échanges d'informations, le « ricochet »...),

- il est **aveugle** (on peut téléphoner sans cravate ni maquillage, en tenue décontractée, pas rasé...),

- il est **simple** (tout le monde peut s'en servir, sans limite de temps...),

- il est **vivant** (on peut rectifier, atténuer, adapter, amplifier...),

- il est **prioritaire** (il passe avant tout...),

- lil est **économique**, dans bien des cas (quand il est bien maîtrisé).

VOTRE OUTIL ESSENTIEL, AU TÉLÉPHONE, C'EST LE **SOURIRE** !

➲ Avantages du téléphone

Le téléphone fait ***gagner du temps***. Mais il vaut mieux rencontrer le client que de vouloir tout régler par téléphone. C'est pour cela qu'il est un excellent prétexte à cette rencontre !

Le téléphone est ***efficace***. Il doit permettre de répondre sans délai à une question posée (chez vous, est-ce toujours le cas ?).

Le téléphone est un instrument de ***convivialité***. Votre première «arme», c'est votre ***voix***. Plus l'accueil est chaleureux (sourire dans l'appareil aide beaucoup), mieux votre entreprise se portera.

➲ Contraintes du téléphone

Quand il sonne chez vous, c'est sans prévenir ! *A priori*, il dérange... Pensez, *a contrario*, qu'il peut être annonciateur d'une bonne nouvelle : un client qui voudrait vous ***passer commande***...

Il vous oblige – ainsi que vos collaborateurs – à être rapides à décrocher, puis disponibles, ***aimables***, dynamiques, précis... mais vous ne disposez ***que*** de la voix pour cela !

Vous ne pouvez deviner quel est le ***comportement*** de votre interlocuteur, à l'autre bout du fil, car vous ne le voyez pas !

Ce qui lui donne un pouvoir remarquable – surtout quand c'est lui qui vous a appelés – celui de ***raccrocher*** !

En tout cas, s'il est mécontent de votre accueil téléphonique, il ne vous rappellera pas. Résultat, un ***client perdu*** !

COMMENT FAIRE ?

Retenez déjà ces quelques « trucs » :

- Quand vous vous absentez, dites ***toujours*** – chez vous – à quel numéro on peut vous joindre, quand vous reviendrez, etc.

- Ne décrochez pas d'un ***ton*** endormi ou... impatient !

- Quand vous répondez au téléphone, présentez-vous tout de suite *(Gérard Duval, bonjour !)* en mettant le prénom ***avant*** le nom.

- Appelez les gens par ***leur nom*** *(C'est entendu, Monsieur Durand)* le plus tôt possible. Vous les fidéliserez mieux.

- Tenez vos promesses : ***rappelez*** le client quand vous le lui avez promis (ou quand quelqu'un de chez vous le lui a promis). 53% des clients qui ont changé de fournisseur – ou d'artisan – donnent cette explication à leur décision d'aller « ailleurs » !

- En cas d'attente prolongée, ***reprenez*** régulièrement le contact avec l'interlocuteur, ou proposez-lui de le rappeler plus tard.

- Prenez systématiquement les ***coordonnées*** de votre interlocuteur, et faites-les prendre par la personne qui répond en votre absence. Sinon, quelles suites concrètes pourriez-vous donner à « Il y a *quelqu'un* qui a téléphoné en votre absence » ?...

Clé n° 5

17 principes essentiels de base...

1 - ***Préparez*** les appels importants.
Toute la documentation sous la main – Et les arguments dans l'ordre.

2 - ***Regroupez*** les appels à donner.
Déterminez les moments favorables pour appeler (pour vous-même).

3 - Soyez soucieux du ***temps des autres***.
Tout le monde est pressé... Pensez-y.

4 - Allez directement à l'***essentiel***.
Sauf pour créer un «climat» commercial.

5 - Etablissez des ***priorités***.
Les cas les plus difficiles, les plus compliqués en premier.

6 - GARDEZ TOUJOURS L'INITIATIVE DU RAPPEL

En demandant à votre interlocuteur de vous rappeler,
vous prenez le risque qu'il ***ne vous rappelle pas***.
De toute façon, un appel téléphonique vous coûtera
toujours moins cher qu'un client perdu.

7 - Sachez ***terminer*** une communication.
Toujours sur du positif, de l'action, en résumant.

8 - Méfiez-vous des paroles **en l'air**.
Confirmez par écrit ou par mail ce qui s'est dit, ce qui a été promis.

9 - Dominez les ***nouvelles techniques***.
Apprenez comment fonctionne votre installation, votre appareil.

10 - Vérifiez que votre correspondant est ***seul*** en ligne.
Lui ne vous le dira peut-être pas. Attention aux dérapages verbaux !

11 - ***Notez*** au fur et à mesure les points importants de l'entretien.
Cela permet de résumer, puis de faire un courrier.

12 - Soyez ***courtois***, mais pas familier.
Surtout convivial, plaisant, détendu...

---

13 - Rappelons que vous devez appeler au plus tôt votre correspondant ***par son nom***, dans la conversation.
C'est le point de départ du « climat »
(valorisation de l'autre et de soi-même).

---

14 - Quand on vous appelle, décrochez ***au début*** de la 3ème sonnerie.
Pendant les deux premières sonneries, vous vous préparez.

15 - Apprenez à votre ***entourage*** à faire comme vous.
En expliquant pourquoi (au cas par cas).

16 - ***Enrichissez*** votre façon de vous exprimer .
Et variez en permanence, pour créer du contact « personnalisé ».

17 - ***Habituez-vous*** à ces nouveaux comportements.
Pour en garder cette habitude, appliquez ces mêmes recommandations de clarté, d'amabilité, de courtoisie, de concision et de précision en rédigeant les courriels (« mails ») que vous adresserez à vos partenaires commerciaux...

Clé n° 5

... et des « trucs » en plus

- Téléphonez ***debout***, vous parlerez moins longtemps !

- Ayez ***toujours*** de quoi écrire (2 crayons ! – *s'il n'y en a qu'un et qu'il tombe en panne, vous risquez le ridicule*...) à portée de la main.

- Notez sur des ***mémos*** volants (on peut ainsi les transférer et les classer dans des dossiers) plutôt que sur des cahiers.

- Répondez aux... ***répondeurs-enregistreurs***. Car vous aimez bien que l'on réponde au vôtre !

- Attendez au moins ***5 minutes*** avant de rappeler un correspondant occupé. Et quand vous l'obtenez après plusieurs tentatives, ne vous énervez pas !

- Quand vous appelez une liste de numéros, ***faites une marque*** en face du numéro du correspondant que vous tentez de joindre *(il vous est certainement arrivé de ne plus savoir qui vous appelez...)*.

- Ayez toujours votre agenda ***ouvert*** sous vos yeux. A la page et/ou à la semaine en cours, évidemment...

- Avec les bavards, ***coupez la ligne*** (mais au milieu d'une de **VOS** phrases).

- Pour faire parler les muets, reprenez simplement l'un des derniers mots qu'ils viennent de prononcer.

- Placez un ***miroir*** en face de vous, cela vous obligera à SOURIRE !...

Et voyez votre téléphone comme un allié INDISPENSABLE.

Clé n° 5

L'attitude au téléphone

- Tenez-vous ***droit(e)***

Quand votre cage thoracique est comprimée, votre tête inclinée vers le bas, votre voix « tombe », devient caverneuse et... vous respirez mal.

- ***Décontractez-vous***

Mais ayez une voix dynamique, éveillée (redressez-vous et respirez fort avant de décrocher).

- ***Souriez !***

On ne le dira jamais assez ! Et, aussi bizarre que cela puisse paraître, le sourire « s'entend » au téléphone.

- Parlez à voix ***normale***

Si vous parlez trop faiblement, les mal-entendants (ou ceux dont le combiné téléphonique fonctionne mal) ne vous comprendront pas : perte de temps s'il vous font répéter, inefficacité s'ils comprennent autre chose ou ne vous font pas répéter, par timidité ou complexe...

Il n'est pas non plus utile de hurler, on vous perçoit généralement aussi clairement à NEW YORK qu'à DIJON ou dans votre propre localité...

- Pas de bruits « ***parasites*** »

Une quinte de toux peut – à l'autre bout du fil – ressembler à une explosion. Un raclement de gorge et c'est un train qui passe. Quant à une forte respiration, c'est le simoun...

- Pas d'***acrobaties***

Vos efforts pour ramasser votre crayon sous la table altèrent votre voix; on s'en rend compte. Justement, si vous avez plusieurs crayons sous la main, ne ramassez pas celui qui est tombé. Prenez-en un autre...

Clé n° 5

- ***Concentrez-vous*** !

Bizzarrement,votre interlocuteur peut se rendre compte du manque d'attention que vous lui portez, quand il vous parle.

- ***Ne cachez pas*** le téléphone avec la main.

Si vous voulez dire quelque chose à votre voisin, bouchez le micro avec la paume (ou utilisez, de préférence, la touche « discret » de votre combiné).

- ***Ne bouchez pas*** le micro avec vos doigts

Trop nombreux sont ceux qui enveloppent le micro avec la main. Résultat : l'interlocuteur n'entend rien, ou mal, ou... de travers.

- Attention aux ***apartés***, le combiné posé sur le bureau ou la table.

Votre interlocuteur n'a pas besoin d'entendre ce qui se dit autour de ce combiné, notamment quand certaines personnes parlent... de lui !

- Attention à l'effet ***cathédrale*** (combiné posé et haut-parleur ouvert).

Ne dites pas...	**... mais dites...**
Quittez pas ! (ou « conservez »)	Merci de rester en ligne, SVP
C'est ***pourquoi*** ?	C'est à quel sujet ? C'est à propos de quelle affaire ?
C'est un ***problème*** important	C'est une ***question*** importante
C'est de la part... (ou « Vous êtes.») ?	De la part de qui, SVP ?
Il vous ***connaît*** ?	Avez-vous déjà été en relation ?

Clé n° 5

Ne dites pas...	... mais dites...
Je vous passe la ***personne*** qui s'en occupe...	Je vous mets en relation avec Gilbert Duval, le responsable de ce secteur (ou le technicien spécialiste de ce type d'appareils...)
Dites-moi de ***quoi*** il s'agit	En quoi puis-je vous aider ?
Je le lui dirai quand je le ***verrai***	Il aura votre message dès son retour
Il ne peut pas vous ***prendre*** maintenant	Je ne peux pas lui passer la communication en ce moment (*et dire pourquoi*)
Je vais voir si je peux le ***déranger***	Je vais voir s'il m'est possible de vous le passer
Vous pouvez toujours ***essayer*** de le rappeler jeudi...	Je regarde son agenda... Je vous conseille de le rappeler jeudi matin
C'est vous qui avez ***déjà*** appelé trois fois ?	Je crois que vous avez essayé de me joindre jeudi ?...
Il n'est ***jamais*** là à cette heure-ci	Il est assez difficile à joindre, l'après-midi
Vous patientez ou vous rappelez ?	Préférez-vous rester en ligne, ou puis-je vous rappeler dans 15 minutes ?
Quand on vous appelle : Ne dites pas « ALLO » (en grec, « allo » veut dire « j'appelle »; en anglais : « hello »)	- Hubert Durand, bonjour !... *ou* - Société Gudin, bonjour ! Claire Lefranc à l'appareil !...

Clé n° 5

Utilisé rationnellement,

Le téléphone vous simplifie la vie

- Si vous notez ***les différents points à aborder***, AVANT de composer votre numéro.

- Si, AVANT un déplacement pour une démarche administrative, vous téléphonez pour savoir ***de quelles pièces vous devez vous munir***.

- Si vous préparez bien vos dossiers (***en les ayant sous la main***) AVANT de passer un appel important. Cela vous évitera de rappeler plusieurs fois.

- Si vous ***prenez rendez-vous*** par téléphone; vous éviterez de « tomber sur un bec » et de perdre du temps sur la route. Et vous serez celui (ou celle) que « l'on attend », quand vous irez à votre rendez-vous (au lieu d'être « subi »).

- Si vous ***respectez vos engagements*** :
« Je vous rappelle dans 10 minutes » (pas 1 heure après ou...pas du tout) – « Rappelez-moi en fin de matinée » (mais ne bloquez pas la ligne en vous mettant à téléphoner à partir de 11h30).

- Si vous avez le ***réflexe*** de vous demander, AVANT de vous déplacer : « Cela peut-il se traiter par téléphone ? »

- Si vous ne téléphonez pas aux heures où vous savez que votre correspondant risque d'être ***absent*** (attention aux règles de « civilité » !).

- Si vous vous imposez de ***limiter la durée*** de vos appels (votre interlocuteur vous en saura gré...). Pensez aussi à ceux qui essaient de vous joindre.

- Si vous répondez à un répondeur-enregistreur, laissez des messages ***clairs***

et – même si l'on vous connaît depuis des années – donnez tout de même votre numéro de téléphone.

- Si vous établissez d'avance – sur les pages de votre agenda – un ***programme des appels*** à passer dans la journée, avec les heures préférentielles et les ***motifs*** (on oublie parfois « pourquoi » on doit téléphoner).

- Si vous placez ***dans le dossier*** de votre interlocuteur les notes (datées) qui résument vos entretiens, et les décisions qu'ils ont engendrées.

- Si, quand vous n'avez ***pas bien compris*** un mot, un nom, un chiffre, vous faites répéter, épeler, préciser...

- Si, ***surtout***, vous veillez à téléphoner dans le calme et dans le silence.

- Si, également, vous vous comportez ***calmement***, détendu(e), avec une voix lente et non excitée par la précipitation.

- Si vous pensez en permanence que votre voix doit donner envie aux autres de vous ***rencontrer*** (en tout bien tout honneur...), de coopérer avec vous, de faire des affaires avec vous, etc., en fait, si vous tentez de « séduire ».

- Si vous « reprenez » régulièrement votre interlocuteur en cas d'attente prolongée (au téléphone, un temps d'attente paraît ***DOUZE fois plus long*** que sa durée réelle). N'hésitez pas à lui proposer de le rappeler plus tard (moment précis) et... le faire !

- Si vous ne répondez pas systématiquement de la même façon, comme une machine à répéter lorsque l'on vous télephone. Essayez d'***enrichir votre vocabulaire***, la langue française est si belle...

- Si vous ne parlez pas en même temps à quelqu'un qui est près de vous et à la personne qui est au bout du fil. Cela serait considéré par chacun comme

une marque de mépris ou, à tout le moins, comme un symptôme d'inorganisation...

En outre :

- ***Parlez au présent***, temps de l'action (« je le fais dès demain », au lieu de « je le ferai dès demain »).

- Assurez-vous que vous ne téléphonez pas dans un « ***moment interdit*** ». Il existe effectivement des périodes peu favorables aux appels téléphoniques. Par exemple, à 20 heures (moment du journal TV) ou à 20 h 35 (début de l'émission de début de soirée); trop tôt le matin (surtout le dimanche) ou trop tard le soir (après 22 h, dit le code de savoir-vivre). En milieu professionnel, les plages de temps les moins favorables, pour joindre un responsable, sont le lundi matin (réunion de « lancement » de semaine) et le vendredi après-midi (veille du week-end). De toute façon, il vaut mieux appeler après 15 h, les autres jours (les repas d'affaires durent quelquefois longtemps...).

- ***Pour faire taire un bavard***, parlez au passé : « Je suis content que nous ayons pu faire le tour de la question en si peu de temps. Comme convenu, j'appelle immédiatement le fournisseur ».

- ***Pour faire parler un muet***, employez la méthode Bouvard (du célèbre Philippe): répétez le dernier mot, la dernière expression qu'il vient de prononcer. Exemple:

lui : –... et c'est comme cela que j'ai choisi de travailler avec des firmes italiennes.

vous : – Des entreprises italiennes ?

lui : – Oui, parce que ce sont les seules *à...*

Et il continue de parler, ce qui vous permet d'avoir des informations ***sans poser de questions directes*** !

Clé n° 6

VOS DEVIS SONT-ILS VENDEURS ?

« Ce qui compte n’est pas ce que je veux faire, mais ce que le ***client voudrait*** que je fasse pour lui » *(un artisan averti)*

– Pourquoi un devis ne se suffit pas toujours à lui-même –

Préambule

Dans la relation commerciale, celui qui décide de l'acquisition d'un bien ou d'un service est animé par des mobiles qui ne sont pas toujours uniquement rationnels.

Le fournisseur d'un produit, le prestataire d'un service, à qui un client *« potentiel »* a demandé d'établir un devis, se demandent souvent pourquoi nombre de ces devis ***ne débouchent pas*** sur une commande... Ces raisons sont multiples et variées ; les pages qui suivent visent à en faire le tour et à donner à chacun des « clés » pour l'amélioration de ses propres devis et propositions.

Retenons tout de suite que, en face d'un besoin concret, la loi de concurrence (très forte, à notre époque) fait que le décideur doit choisir entre des devis qui ne présentent pas toujours des différences de technique ou de prix suffisantes pour que l'un des proposants soit assuré de l'emporter sur les autres. C'est *«* ***autre chose*** *»* qui crée le déclic...

Retenons aussi – ***c'est une cause majeure de non-suite à des devis*** – que le proposant qui a remis un devis applique trop souvent le « principe de l'épicier » et que, comme celui-ci qui, autrefois,attendait sur le pas de sa porte, il attend que ce soit le client qui se manifeste ensuite !

Clé n° 6

Nous verrons ensemble que ***le devis n'est qu'un des éléments du succès.*** Les quelques « outils » qui sont évoqués tout au long de ces pages nourriront avec profit votre développement futur, si vous vous en servez bien.

➲ Evidence n°1

Un devis n'est pas un simple calcul de prix. Il est le premier « outil » (que vous devez donc soigner) de votre acte de ***vente***.

➲ Evidence n°2

Sauf cas exceptionnels (clients ***très*** éloignés de chez vous), un devis ***ne s'envoie pas par la poste***. Vous devez le remettre vous-même en main propre, pour le commenter et le «***défendre***» !

➲ Evidence n°3

Votre ***rapidité*** à répondre à une demande de devis est déjà un gage de succès. Le client qui a questionné plusieurs fournisseurs donnera – au départ – sa faveur au plus rapide d'entre eux.

➲ Evidence n°4

Un devis ne doit pas rester « inerte ». Vous devez le réactiver en ***relançant*** régulièrement le client. Plus vous laissez le devis livré à lui-même, plus vous donnez d'armes aux ***concurrents***.

➲ Evidence n°5

Votre devis doit porter la marque de vos qualités de partenaire et de votre engagement à SATISFAIRE le client qui, au premier coup d'œil, doit se dire : *« Voici quelqu'un sur qui je vais pouvoir compter,* ***quelqu'un de sûr*** *! »*

Clé n° 6

Les 15 Motivations du décideur

- Ce qui fait qu'il vous préférera à vos concurrents -

Dans le plus grand nombre de cas, le décideur est placé devant un casse-tête laissant peu de place au raisonnement logique : les devis qu'il reçoit sont presque identiques, techniquement parlant, et les conditions financières qui s'y attachent ne sont pas toujours très différenciées.

Alors, qu'est-ce qui motive le décideur ? Pourquoi va-t-il choisir telle proposition plutôt que telle autre ? Essayons de faire l'inventaire de ces motivations, qui se répartissent en quatre groupes. D'ailleurs, ce sont les mêmes que celles déjà inventoriées dans la clé n°4 *(cf. page 56)*.

- Motivations de SECURITE
- Motivations d'INFORMATION
- Motivations d'APPARTENANCE
- Motivations de SYMPATHIE

La prépondérance d'un groupe sur les autres étant surtout fonction de la personnalité de chacun, bien que l'on trouve les motivations du premier groupe (Sécurité) fortement mises en avant, car elles sont proches du rationnel et elles s'inscrivent naturellement dans l'inconscient de l'homme.

Bien évidemment, l'approche commerciale (la vôtre) – et le devis en fait partie – devra tenter de ***satisfaire*** le plus possible de ces motivations.

➲ Sécurité

- de la **fiabilité** : qualité de la technologie mise en oeuvre, des composants, de la fabrication, des matériaux... et, pour les services, de leurs qualités propres

- du **meilleur marché** : assurance de trouver les meilleures conditions financières et de bénéficier d'un bon rapport « prestation/prix »

- de la **maintenance** : qualité de l'après-vente, surtout sur le plan technique, dans ses aspects de conseils d'emploi, mise en route, pièces détachées, dépannage, réparations, produits ou matériels additionnels, etc.

- de la **compétence** : de l'interlocuteur que l'on a en face de soi, de sa capacité à bien analyser le problème et les attentes du client, et d'y répondre valablement (avec des techniques éprouvées et actualisées)

Ces quatre aspects de la Sécurité se retrouvent pratiquement dans le contrat commercial qui lie les parties en présence : ils sont les éléments mêmes de ce contrat.

➲ Information

- **spontanéité** de l'info : lorsque l'information est diffusée auprès du décideur sans qu'il ait eu à la solliciter (le contraire peut créer la méfiance)

- **largeur** de l'info : quand elle ne se limite pas aux simples produits ou services du proposant, et qu'elle déborde ce cadre pour documenter de façon plus complète (avec des imprimés à l'appui, des échantillons...)

- **adéquation** de l'info : lorsque cette information est sélective et qu'elle vient bien en phase avec un problème, un besoin ou une préoccupation du décideur (qui n'aime pas être « noyé » par de la « sur-information » inutile)

- **clarté** de l'info : lorsque les moyens employés visent à la rendre compréhensible pour tous, en simplifiant les termes techniques, ou par le

choix de supports illustrés, de dessins, de graphiques, de photos, de vidéos...

➲ Appartenance

- le **meilleur** fournisseur : le décideur ressent souvent le besoin d'avoir le « meilleur » fournisseur, pas tant par snobisme que pour renforcer son sentiment desécurité;la réputation *(à ne pas confondre avec la notoriété - v. page 22)* du fournisseur joue ici un grand rôle

- la notion de « **club** » : besoin d'être de ceux qui ont choisi ce fournisseur, pour l'identification; cela fait partie du soin que le décideur apporte à sa propre réputation

- le **niveau** des contacts : le « niveau » des hommes qui sont en contact avec lui va donner au décideur un critère sur la notion d'importance qu'on lui accorde

➲ Sympathie

- qualité des **relations** : cette qualité commence au contact téléphonique; elle se construit à travers la forme des documents commerciaux (lisibilité), le style de la correspondance, le mode de présentation des devis...

- **disponibilité** des hommes : aptitude à être « à l'écoute » du client et à cultiver la notion de service

- « **climat** » chez le fournisseur : c'est un concept plus global, synthèse de tous les éléments qui précèdent, mais il est souvent véhiculé par les hommes (livreurs, ouvriers, employés...) lorsqu'ils sont en contact avec le décideur

- **esthétique** : elle commence par celle du devis, elle se poursuit par les notions de propreté, d'ordre, de netteté des véhicules et des lieux

d'accueil et, bien évidemment, des personnes au contact du décideur.

COMMENT FAIRE ?

1 - Le « client » vous demande un devis. Question à se poser – et ***à poser*** :

- Dans quel but ?

  - Devis « bidon » (pour «voir», par simple curiosité...)
  - Devis pour assurance (cambriolage, incendie...)
  - Devis pour comparer avec d'autres
  - Devis pour « plus tard » (projet)
  - Devis pour tout de suite...

2 - Les nombreuses questions concrètes à poser au « client », ***avant*** toute chose :

- Etes-vous fixé sur un projet (modèle, matériau, etc.) précis ?

- Quelle somme (en fourchette) voulez-vous investir ?

- Quels sont vos « interdits » (ce que vous n'aimez pas) ?

- Avez-vous déja fait faire (ou vu) la même chose ?
  Que craignez-vous ?

- Comment avez-vous connu notre Entreprise ?

- Etes-vous pressé ? Quel est votre délai maximum ?

- Autres questions éventuelles (marques, techniques récentes, modes actuelles), selon le cas à traiter...

Clé n° 6

3 - Ce qui rend le « client » **positif** à votre égard :

- Votre accueil au téléphone, votre magasin, vos locaux et vous-même s'il vient vous voir.

- Votre capacité à l'ÉCOUTER, votre simplicité de langage.

- Votre ***rapidité*** à répondre à sa demande de devis. Le soin apporté à celui-ci.

- Les ***références*** (réussies) dont vous lui parlerez spontanément.

- Vos ***véhicules*** professionnels, lorsqu'il les croise en circulant en ville.

- Votre enthousiasme, votre ***dynamisme***...

4 - Ce que le « client » en fait, ensuite :

- Il l'examine en détail et – danger ! – le fait examiner par d'autres.

- Le compare éventuellement à d'autres devis et... le laisse « mûrir ».

- Si vous ne vous manifestez pas, votre concurrent aura plus de chances.

- S'il ne lui plait pas, le met de côté et... NE VOUS RAPPELLE PAS forcément....

5 - Les **10 erreurs** classiques du proposant (ce qui peut rendre un devis inacceptable) :

- papier et enveloppe de qualité trop ***ordinaire***,

Clé n° 6

- rédaction ***manuscrite***. Fautes de français ou/et d'***orthographe***,

- langage technocratique *non explicité*,

- réponse trop ***tardive***,

- ***imprécision*** quant aux matières, processus, délais...

- accueil téléphonique ***indisponible***, s'il veut obtenir des détails complémentaires,

- ***n'est pas rappelé*** au téléphone, quand on le lui a promis,

- conditions de règlement imprécises ou trop ***draconiennes***,

- ***absence*** d'échantillons, de croquis, de documentation - avec le devis,

- devis ***envoyé*** par la poste, sans correspondance.

Le devis en deux parties

Dans bien des cas de figure (notamment lorsqu'il s'agit de travaux délicats, ou de budgets importants), le proposant trouvera tout bénéfice à établir un devis en deux parties :

- Une partie qui **vend** *(lettre « commerciale »)*

- Une partie qui **rassure** *(dossier « technique »)*

Clé n° 6

Ce qui peut figurer dans la PREMIÈRE PARTIE - rédigée en style ***"conversationnel"*** - sur papier à en-tête :

- remerciements,

- reformulation de la demande du client,

- description rapide de la solution proposée (avec ***variantes***),

- avantages de chaque solution,

- enveloppe budgétaire (mais ***non détaillée***) de chaque solution,

- nom de la personne en charge du dossier, chez le proposant (avec heures et jours de disponibilité au téléphone).

Ce qui doit figurer dans la SECONDE PARTIE - composée de ***"précisions"*** - également sur papier à en-tête :

- détails techniques relatifs aux solutions et produits prévus,

- dépliants y relatifs,

- processus détaillé (étapes) de mise en oeuvre,

- photographies d'une réalisation identique - ou comparable,

- budgets détaillés,

- ***Planning*** détaillé (« compte à rebours »),

- conditions de règlement...

Clé n° 6

*Il faut retenir que cette seconde partie, lorsqu'elle est acceptée (et signée) par le client, devient une **pièce juridique**, puisqu'elle précise les caractéristiques techniques (il peut également s'agir de délais) de ce que le proposant s'engage à fournir au client.*

C'est donc le support même de l'accord entre les deux co-contractants.

Et maintenant, changez de planète...

Quel que soit le métier que l'on pratique, que l'on soit artisan ou commerçant, un devis a davantage de chances d'être retenu positivement lorsqu'il fait appel à des techniques modernes d'écriture. Ce n'est pas parce que l'on travaille « de ses mains » que l'on doit remettre un devis établi « à la va-vite », écrit à la main sur une feuille de papier quadrillé ou sur un manifold marqué au cachet encré...

Depuis le scribe égyptien, de multiples pas en avant ont été franchis dans l'art (et les techniques) de l'écriture; aujourd'hui, le traitement de texte est à la portée de tous et son investissement s'amortit en peu de temps. Il faut communiquer avec les « outils » d'aujourd'hui !

Alors, suivez ces quelques conseils :

- éliminez ***définitivement*** les enveloppes autres que «blanches»,

- faites-vous faire un papier à en-tête ***de qualité*** (couleur + noir),

- faites réaliser des enveloppes ***à votre en-tête*** (ft. commercial 15 et A4); abandonnez le principe des enveloppes avec cachet encré,

- allez encore plus loin : faites réaliser des chemises valorisantes, que vous marquerez au nom (***+ prénom AVANT*** le nom) du client,

- apposez toutefois votre ***cachet*** (lisiblement) sur toutes les documentations que vous remettez au client. Comme cela, le client saura que c'est vous – et pas un autre – qui les lui aurez données...

- si vous faites partie de la minorité qui n'en est pas encore équipée, programmez l'acquisition d'un ***ordinateur*** et d'une imprimante; le budget en est aujourd'hui abordable et... vite amorti,

- ne rédigez rien avant d'avoir bien vérifié que vous avez parfaitement compris les besoins et attentes du client,

- prenez rendez-vous et ***apportez vous-même*** le devis au client, pour le lui commenter et répondre à ses questions.

La «boîte aux 12 outils» du devis gagnant

Résumons les points les plus forts qui contribuent à donner du « poids » à la réponse à faire à un client « potentiel » qui vous demande un devis. En vous servant bien de ces quelques « outils » (mais vous pouvez en inventer d'autres), vous mettrez le maximum de chances de votre côté.

- le premier outil, c'est ***le temps que vous consacrerez à poser des questions*** au client,

- ne vous fiez pas à votre mémoire, ***notez tout*** ce que vous dit le client,

- ne cherchez pas à lui « ***vendre*** » ce que vous avez envie de lui placer.

Clé n° 6

- proposez toujours ***deux solutions*** à son problème,

- justifiez chacune de ces solutions, mais ***ne prenez parti*** que si le client vous le demande (avec la plus extrême prudence...),

- si le devis doit demander un certain temps, ***confirmez par écrit*** la date de sa remise,

- remettez le devis ***vous-même***; ne confiez pas cette mission à vos collaborateurs, surtout si c'est vous-même que le client a rencontré,

- rédigez avec clarté et simplicité; ***n'abusez pas de termes techniques***, même si le client vous a donné l'impression de « s'y connaître »; le document sera lu par d'autres personnes,

- présentez un devis et des documents ***dont vous serez fier*** et qui reflèteront votre « sérieux ».

- éventuellement, ***faites visiter***, montrez une de vos réalisations, achevée ou en cours (attention à la projection d'Image par vos compagnons et par le site),

- faites venir le client ***chez vous*** (après avoir fait attention à tout ce qui peut vous « nuire »).

- ***apprenez à vos collaborateurs*** à répondre au téléphone (la première vertu est la disponibilité, la seconde la politesse, la troisième l'enthousiasme, la quatrième la précision).

N'hésitez pas à ***rappeler votre client***, pour avoir son avis, ***3 ou 4 jours*** après remise du devis (demandez-lui quels sont les points qu'il apprécie, puis ceux sur lesquels il souhaite poser des questions).

Clé n° 6

Les 13 fautes classiques, au premier contact

Un commercial performant (artisan, commerçant ou profession libérale) doit « donner du niveau » (sans domination ni prétention) à ses contacts, pour être perçu par le client comme un **partenaire**, et non pas comme un *« vendeur »*, au sens le plus péjoratif du terme.

Or, bien des comportements « traditionnels » vont à l'inverse de ce but et l'on doit impérativement éviter ces quelques fautes classiques :

1 - Accepter l'entretien ***n'importe où****.*

2 - Entrer dans le vif du sujet ***avant d'être assis****.*

3 - Se présenter comme *«* ***vendeur*** *»* (donc « preneur d'argent ») de quelque chose.

4 - Multiplier les ***excuses****,* être désolé de déranger...

5 - Ne pas avoir *«* ***préparé*** *»* l'entretien.

6 - Parler de ***choses*** et d'autres (on n'est pas là pour bavarder...).

7 - ***Craindre*** de parler « chiffres », et le laisser voir.

8 - ***Insinuer*** sur la concurrence (« on n'a que des confrères »).

9 - Le long ***monologue****,* le déballage, le délayage (il faut rapidement

créer le dialogue, l'échange enrichissant).

10 - Dire : *« **J'ai tout mon temps** »* (si l'on a tout son temps, c'est que l'on n'a pas beaucoup de clients...).

11 - *« Si j'étais **à votre place**...»* (mais, justement, on n'est pas à sa place !).

12 - « Vous pouvez ***me faire confiance**,* je vous assure que...*»* (la confiance repose sur des preuves, pas sur des discours.

13 - Faire ***semblant*** d'écouter (ça se voit !).

Comment poser des questions

L'art de la négociation, c'est d'abord celui de poser des questions. Le « vendeur » d'hier était un « bonimenteur », un parleur. Le négociateur d'aujourd'hui est d'abord un ***écouteur***.

Mais, nombreux sont les hommes de contact qui se plaignent d'avoir trop souvent affaire à des « muets », qui ne répondent que par monosyllabes et que l'on a de la difficulté à faire parler. ***Si les clients ne parlent pas, c'est la faute du vendeur !***

Car il faut retenir ces deux préalables ***indissociables*** :

- l'homme ne parle volontiers que de ce qui l'intéresse, ***lui***.
- l'homme ne répond ***bien*** à des questions que si elles lui sont ***bien*** posées.

Il existe TROIS types de questions (quant à la forme) :

***Questions FERMEES** (ferment la porte à la conversation) :*

- la réponse ne peut être que : OUI ou NON

Clé n° 6

Questions OUVERTES *(permettent l'expression de faits ou d'opinions)*

Les réponses sont obligatoirement : MOT - PHRASE - NOM ou CHIFFRE. Elles ne peuvent être ni OUI ni NON...

Ce sont des questions dans lesquelles on trouve une des 7 bases suivantes :

COMBIEN *« Combien comptez vous investir ?...»*

QUAND *« A quelle époque souhaitez-vous que...? »*

QUOI *« Quelle solution préférez-vous...? »*

COMMENT *« De quelle façon prévoyez-vous le financement...? »*

OU *« Quel endroit avez-vous sélectionné...? »*

QUAND *« A quelle époque cela se décidera-t-il...? »*

POURQUOI *« Qu'est-ce qui vous amène à envisager cela...? »*

Questions ALTERNATIVES *ou « libre-service » (permettent choix ou décision)*

Leur réponse est contenue dans la question :

« Préférez-vous la formule A ou la formule B...? »

Par ailleurs, on a normalement tendance à poser des questions ***fermées négatives*** et fortement ***réductrices*** :

« Vous ***NE*** *voulez* ***PAS*** *faire un* ***PETIT*** *essai...? »*

Or, une question fermée négative amène systématiquement une réponse négative : NON ! Et, si l'on propose un PETIT essai, un PETIT rendez-vous, c'est que l'affaire n'est pas importante, que vous n'êtes pas important, que le client n'est pas important. Comment, alors, justifier un prix de vente ?...

Clé n° 6

➲ L'entretien de REMISE du devis *(chez le client)*

« Le but, c'est ***la commande*** ! »

- Car un devis ***ne s'envoie pas*** *par la Poste*

- Mêmes précautions que pour le premier entretien (cf. ci-dessus)

- On demande un ***endroit tranquille*** *pour les explications à donner*

- On ne s'assied pas en face du client, mais ***en biais*** *(ou à côté de lui), pour ne pas créer une situation d'opposition > le « face-à-face »*

- Attention à la position ***par rapport à la porte*** *(on ne lui tourne pas le dos), il peut y avoir quelqu'un placé derrière...*

- Avoir prévu le devis en ***deux exemplaires*** *(déjà signés par le proposant, qui n'a plus qu'à écrire la date = si technique de conclusion n°4)*

- On ne remercie jamais pour la commande, mais pour l'accueil et/ou la ***confiance*** *manifestée par le client.*

- Et l'on quite le client avec quelques ***phrases positives*** *précisant ce qui va être fait au cours des jours suivants.*

ATTENTION ! Les derniers instants de la rencontre sont ceux que le client va le plus souvent retenir... Ils conditionneront la suite des opérations !

Clé n° 6

Après un entretien avec un client

L'une des grandes faiblesses des commerciaux «traditionnels», c'est qu'ils ne prennent pas – ou trop peu – de notes ***écrites***, soit parce qu'ils se fient à leur mémoire, soit parce qu'ils ne savent pas voir et retenir ce qui pourra leur servir ultérieurement.

Une autre de ces faiblesses, c'est le manque d'analyse de ce qui vient de se passer lors d'une rencontre (physique ou téléphonique) avec un client. Un commercial performant doit, immédiatement après chaque rencontre, se poser ***au minimum*** les questions suivantes :

1.- Qu'ai-je appris de mon client ?

2.- Que lui ai-je appris qu'il ne connaissait pas ?

3.- L'ai-je persuadé ? Sur quels points ?

4.- Sur quels points ne l'ai-je pas convaincu ?

5.- L'ai-je fait changer d'idée ? Sur quels points ?

6.- Va-t-il se souvenir de moi, de mon Entreprise ?

7.- En parlera-t-il autour de lui ? Dans quel sens ?

8.- Quel était mon objectif, en allant le voir (en lui téléphonant) ?

9.- Ai-je atteint cet objectif ? Totalement ? Partiellement ?

10.- Quelles erreurs ai-je commises ? Que devrai-je éviter, la prochaine fois ?

11.- Que dois-je faire, tout de suite (lettre, envoi de documents...) ?

12.- Quel sera l'objectif de la prochaine rencontre, compte tenu de ce qui précède ?

Ce questionnaire sera ***un document ECRIT***, classé ensuite dans le dossier du client, et qui sera ***compulsé avant la rencontre suivante***.

Clé n° 7

SAVEZ-VOUS DÉFENDRE VOS PRIX ?

« Défendre son prix, c'est :
d'abord, ne pas avoir ***peur*** *de parler argent,*
puis le ***justifier*** *avec des éléments irréfutables »*

➲ Pourquoi ?

Oui, pourquoi attendre le ***dernier moment*** d'un entretien avec le client pour aborder la question du prix puisque, de toute façon, c'est un point important et qu'il faudra en parler ?...

➲ Un peu de psychologie ordinaire

L'oreille de quelqu'un à qui l'on parle retient ***la fin*** des phrases; l'esprit retient la fin des choses et des événements.

Le ***prix***, pour le client, évoque davantage la ***douleur*** (se séparer de son argent) que le ***plaisir*** (les bienfaits qu'il obtiendra en se séparant de cet argent).

Il vaut donc mieux aborder au ***plus tôt*** les sujets « douloureux » (le prix) et terminer l'argument sur le « plaisir » (c'est-à-dire tout ce que comprend ce prix – mais en langage «CLIENT»).

➲ Une évidence... pas toujours évidente

On est souvent tenté de penser que c'est le ***montant*** du devis qui déclenche son acceptation ou son refus. Comment expliquer alors que certains devis soient acceptés alors que leur montant est BIEN SUPÉRIEUR à celui des concurrents ?

Clé n° 7

LE CLIENT DIRA « OUI » À VOTRE DEVIS
si vous lui démontrez que son rapport « ***prestation/prix*** »
est le mieux équilibré – le plus justifié – qui soit.

➲ Mais c'est une VENTE !

En réalité, défendre ses prix n'est qu'une des tactiques de succès. Elle s'inscrit, en fait, dans une démarche globale : la VENTE !

Que vous soyez commerçant, profession libérale ou artisan, le but que vous poursuivez consiste à « ***vendre*** » votre proposition à un acheteur potentiel. La vente, ce n'est pas que l'échange d'un produit ou d'un service contre de l'argent.

VENDRE, c'est aussi se faire accepter par le client, montrer en permanence sa ***crédibilité***. C'est donc « savoir ***se*** vendre », ce que l'on oublie trop souvent, dans les échanges commerciaux de la petite entreprise...

Pendant très longtemps, on a cru que la " VENTE " était un don réservé à certaines personnes et que, de ce fait, on pouvait naître avec ou sans ce don... être un bon ou un mauvais vendeur.

Nombreux sont ceux qui, aujourd'hui encore, disent que : " vendre ", ça ne s'apprend pas !

Mais alors, comment expliquer que – en 2500 av.J-C, en Mésopotamie, par exemple – les « anciens » des villages enseignaient la VENTE aux enfants, dès l'âge de sept ans ? Ceci à partir de raisonnements qui, quarante-cinq siècles plus tard, permettent d'expliquer pourquoi, de nos jours, certaines

ventes sont ***réussies***, alors que d'autres ***ne le sont pas***...

Le client d'aujourd'hui est tellement sollicité, soumis à tellement de tentations qu'il devient impératif de le fidéliser « ***du premier coup*** ». La vente exige la maîtrise d'un certain ***état d'esprit*** et la mise en oeuvre de « techniques » qui sont à découvrir... pour vendre et ***se*** vendre.

Vous devez prendre conscience au plus tôt de vos éventuelles faiblesses en matière commerciale. Votre avenir en dépend, car – et c'est le point de départ des raisonnements évoqués plus haut – votre réussite *ne se fera pas à partir de votre seule compétence professionnelle*.

Au premier contact téléphonique, au premier courrier que vous envoyez, à la première rencontre, la moindre « erreur commerciale » peut vous faire perdre un client (potentiel ou habitué).

Quelles sont les 4 phases d'un entretien de vente ?

➲ C'est la loi des «4 C»

« Sans laquelle on va tout droit à l'échec »

Un entretien de vente, avec un prospect ou un client, doit toujours être construit selon ces quatre phases, impérativement ***dans cet ordre*** :

- **C**ONTACT (lui montrer qu'on l'***apprécie*** - après, c'est trop tard)

- **C**ONNAITRE (on ne pose jamais assez de questions, on veut "***prendre***" la parole)

- **C**ONVAINCRE (en s'appuyant sur les ***réponses*** aux questions ci-dessus)

- **C**ONCLURE (c'est-à-dire ***aider*** le client à prendre sa décision)

Clé n° 7

COMMENT FAIRE ?

➲ Phase C1 « Contact »

Le premier entretien « physique » *(avec le client)*

> *« Vous n’avez qu’une seule occasion de faire une première bonne impression... Et la première impression est souvent la bonne – pour le client – quand elle est* ***mauvaise*** *! »*

- D'abord, il faut ***être à l'heure*** (prévoir une marge systématique de 15 minutes = crevaison, travaux sur la route, déviation, affluence, etc.)

- Si le retard n'est pas rattrapable, on téléphone au client (même pour un retard de 5 «petites» minutes).

- On ne se gare pas n'importe où (surtout pas devant le portail du client) et la voiture est propre et ordonnée (surtout à l'intérieur)

- On vient habillé en « tenue de ville », pas en « tenue de travail »

- On est ***propre***, rasé de frais, chaussures nettes (dans une boîte dans la voiture...)

- On est dynamique, enthousiaste (« les affaires marchent »; si vous vous plaignez quand vos concurrents disent le contraire, de quoi avez-vous l’air devant un éventuel client?)

- On a une serviette ou un attaché-case à la main (veiller au rangement

intérieur de cet attaché-case et à sa propreté extérieure).

- On ne s'attarde pas sur « la pluie et le beau temps », mais on peut faire un compliment au client (sur son village, sa rue, sa maison, le paysage...)

➲ Phase C2 « Connaître »

Prendre des notes et les identifier

« L'écrit est toujours plus respecté que l'oral »

- avant la rencontre, inscrire en haut de chaque page le nom du client et la date de prise de notes,

- prendre les notes de telle sorte que le client puisse en voir l'écriture,

- laisser une marge à gauche (4 à 5 cm), pour les ajouts,

- souligner ce qui est important (du point de vue du le client),

- si nécessaire, faire un croquis et le faire approuver,

- TOUT NOTER, même ce qui paraît secondaire (cela rassure le client)

- n'écrire qu'au recto des feuilles,

- ne pas prendre de notes sur un cahier (impossibilité de classement ultérieur dans un dossier).

- ecrire lisiblement et lentement, pour ne pas paraître inquiet en face du client, ***qui surveille régulièrement*** le déroulement de l'entretien.

➲ Phase C3 « Convaincre »

Les MOTS qui «tuent» la vente
« Savez-vous parler le positif ? »

Sans que l'on s'en doute, on emploie trop souvent des termes qui mettent progressivement le client dans une attitude d'opposition. Supprimez radicalement de votre langage des termes comme :

- ***cher*** – ***pas cher*** *(dans « pas cher », il y a quand même le mot **cher**),*

- ***prix*** *(vous pouvez remplacer par « conditions »*

- « vous ne voulez ***pas*** ? » *(question négative = la réponse sera NON)*

- « moi, ***à votre place***...» *(mais justement, le client ne souhaite pas que vous soyez à sa place; vos goûts ne sont pas les siens)*

- « vous n'auriez ***pas dû*** acheter cela...» *(le client voit que vous venez de le prendre pour un crétin; va-t-il aimer cela ?)*

- « vous préférez cette marque ? ***vous avez tort***... » *(bravo ! vous venez d'entériner la phrase précédente... le client va maintenant r**efuser** – même s'il ne le dit pas ouvertement – tout ce que vous allez lui dire)*

➲ Phase C4 « Conclure »

70% des ventes possibles ne sont ***pas conclues*** car le vendeur a peur

- Peur de n'avoir pas proposé la bonne solution, peur que client dise "non"

- Mais le client a peur, lui aussi (peur des suites, peur de ne pas faire la meilleure affaire).

Voici SIX TECHNIQUES éprouvées pour la conclusion d'une vente :

1 - Technique du ***point secondaire*** *(délai, mode de paiement...)*
Consiste à obtenir l'accord du client sur un ou d'autres points que la commande globale.

2 - Technique du ***"saucisson"*** *(par écrit = les "oui" successifs)*
On résume, devant le client, les points sur lesquels il a montré verbalement son accord, au cours de l'entretien (phase 3), en écrivant – devant lui – OUI à chaque fois, pour que cela devienne un OUI global...

3 - Technique de ***l'alternative positive*** *("avec* ***ou*** *sans ceci")*
Verrouillée par écrit devant le client.
Complément éventuel de la technique 1, consiste à proposer un choix au client, sur un point secondaire : « Vous préférez le modèle bicolore ou celui qui est entièrement gris ? »... Et l'on note sa réponse sur le bon de commande.

4 - Technique *«* ***in the pocket*** *»* = faire comme si c'était OK.
Attention, danger ! C'est une technique qui ne peut s'appliquer que si l'on est certain que le client est d'accord. En fait, cette techniqu est intéressante pour aider le client à dire OUI, quand il hésite, mais qu'il est déjà convaincu.

5 - Technique de l'***avantage*** supplémentaire *(on « offre » quelque chose) A l'inverse d'une remise (qui est une déduction), on offre au client un accessoire, un service supplémentaire... gratuitement – en précisant discrètement sa valeur en euros.*

6- Technique de l'argument de ***dernière heure***

(« ah, j'oubliais de vous dire que...»)

Réservée aux excellents vendeurs, qui auront compris que « ce client-là » cherche une excellente raison pour donner son accord. En effet, cela consiste à garder ***pour la fin*** *l'argument le plus fort de la proposition, alors que l'on est trop souvent tenté d'utiliser ses meilleures cartouches dès le début de l'entretien...*

En outre...

➲ Comment traiter les OBJECTIONS

« Une objection ne se ***réfute*** pas, elle se ***traite*** »

- laissez l'objection ***s'exprimer****, elle se dégonflera d'elle-même,*

- ***précédez*** *l'objection en la formulant vous-même avant le client,*

- donnez raison au client ***sur le fond*** *de l'objection,*

- ne dites ***jamais*** *: « je ne suis pas d'accord avec vous » ou « vous vous trompez »,*

- transformez l'objection en ***question****, et répondez-y,*

*- interprêtez les objections comme un signe d'****intérêt*** *du client,*

- découpez l'objection en ***plusieurs parties****, traitées par ordre décroissant d'importance.*

Clé n° 7

➲ **Savoir dire NON au client** « et expliquer pourquoi »

Car on est parfois tenté – par crainte de « rater » l'affaire – d'accepter sans réfléchir les demandes complémentaires formulées par le client. En disant OUI, vous créez quatre conséquences graves :

- vous réduisez votre marge commerciale,
- le client pense que vous auriez pu lui accorder davantage,
- votre Image de sérieux est largement écornée,
- et, comme le client en parlera autour de lui, vous aurez de plus en plus de clients qui exigeront la même chose ...

- *le client apprécie qu'on lui dise NON (en lui expliquant **pourquoi**),*

- *mais expliquez en développant l'intérêt que **le client en tirera** (pas le vôtre).*

- *sachez découvrir les « **vraies** » urgences, les « **vrais** » délais,*

- *l'art de la vente, c'est celui de **savoir dire « non »**,*

- *si votre Contact (phase C1) a été réussi, cela sera **facile**,*

- *ne dites pas non d'un air **contrit** ou dédaigneux (« triste mine »).*

➲ **Les comportements qui TUENT la vente**

Rappelez-vous le dicton des gens qui peuplent les rives de la Méditerranée : « On achète avec les ***yeux*** et avec les ***mains*** ».

- quand on ne va pas « au devant » du client, qu'on ne le raccompagne pas (il faut accueillir comme lorsque l'on reçoit des amis chez soi),

- quand on regarde le client avec dédain ou indifférence,

- quand on ne le « voit » ***que*** *comme « client-fric »,*

- quand on l'empêche de « toucher » le produit,

- quand on ne sait pas le faire patienter intelligemment et agréablement.

➲ Comment prendre un RENDEZ-VOUS...

« Bien plus ***simple*** qu'on ne le croit »

1 – Faites **comme si** *le principe du rendez-vous était OK.*

D'abord, ne dites jamais (que cette erreur est répandue !) : « Vous ne voulez ***pas*** qu'on se rencontre ? ». Répétons-le, une question négative engendre une réponse négative !

Mais dites plutôt : « ***Quand*** voulez-vous que nous nous rencontrions ? », en précisant que votre agenda est ouvert.

*2 – Pratiquez l'****alternative positive*** *et l'« entonnoir », en faisant le tour de tous les éléments du rendez-vous (quand, où,avec qui, objectifs...) :*

« Vous préférez cette semaine ou la semaine prochaine? »
« A votre domicile ou à mon bureau ? »
« Début ou fin de semaine ? »
« Jeudi ou vendredi ? »
« Matin ou après-midi ? »...

3 – A chaque question, proposez **en dernier** *le moment que vous préfèrez, afin de faire entrer le rendez-vous dans* ***votre*** *agenda...*

4 - Pas de questionnement négatif, ni « fermé » (attention ! on a vite fait de retomber dans ce type d'erreur aux résultats destructeurs).

5 - Précisez la durée de l'entretien (en fourchette).

➲ ... et MAÎTRISER la durée de l'entretien

« Time is ***money*** » (le temps, c'est de l'argent !)

*1 – Rappelez la durée de l'entretien **dès son début** (cela permet de regarder sa montre sans impolitesse).*

*2 – Dites **pourquoi**, même si ce n'est pas toujours vrai (par exemple, vous avez un autre rendez-vous à XX heures, à YY Km...), ce qui permet de ne pas être esclave des clients « bavards ».*

*3 – Mais, même si l'affaire se présente de façon positive, **ne dépassez pas la durée** approximative indiquée. Sinon, le client comprendra vite que votre explication est fausse, ou que vous organisez mal votre temps...*

➲ Comment JUSTIFIER un prix élevé

« Ce n'est pas le ***montant*** qui inquiète le client, qui se demande simplement si ce qui lui est proposé vaut le prix indiqué ».

*1 – L'objection « prix » est souvent une « **fausse barbe** », pour s'évader de la négociation.*

*2 – Pour justifier un prix, il faut l'avoir **découpé** en strates homogènes.*

*3 – Un prix se justifie avec des **précisions** irréfutables.*

*4 - Justifier avec des **croquis**, des photos, des témoignages.*

*5 - Justifier avec des **exceptions** (délai spécial, qualité particulière, technique nouvelle sophistiquée [avec les résultats qu'elle donnera], appel à des compétences extérieures...).*

*6 - Présenter le prix dans un **dossier bien construit** est déjà un début de justification.*

➲ Et quelques «clés» supplémentaires

Faites réaliser – sans attendre – votre « matériel » de base : papier à en-tête et enveloppes (blanches) de qualité, chemises... tout cela imprimé en ***deux couleurs***.

Mettez fin définitivement au principe des enveloppes marquées de votre tampon. ***Vos documents doivent plaire***.

Si vous vous sentez « faible » en orthographe, faites-vous relire et corriger – voire rédiger – par quelqu'un d'irréprochable en la matière.

Au premier contact, ne venez pas « les mains dans les poches », ayez un bloc et notez tout ce que vous dit le client.

N'abusez pas de termes techniques. Le client ne peut dire OUI à des textes qu'il ne comprend pas !

Tout ce qui précède est fondamental et augmente vos chances de succès tout au long de la négociation

Clé n° 8

VOUS APPUYEZ-VOUS BIEN SUR VOS COLLABORATEURS ?

« Le chef a l'équipe qu'il mérite »
(Général GALLIENI)

Il vous faut une EQUIPE qui gagne !

Vous ne pouvez construire seul(e) votre réussite. Votre mérite et votre succès reposent sur votre capacité à vous entourer des meilleurs, ce que tous les gagnants savent – et font !

C'est pourquoi vos verbes clés sont :

RECRUTER (bien) – FORMER – **MOTIVER** – ENTRAINER et RÉMUNÉRER (de manière juste et équitable)

POURQUOI **MOTIVER** ?

1 – Parce que ***vous vous trompez*** si vous croyez que l'homme n'est motivé au travail que par l'argent et/ou la sécurité.

2 – Parce que les études les plus fiables nous donnent les ***vraies motivations*** de l'homme au travail. Vous les découvrirez dans ce chapître.

3 – Parce que vos meilleurs collaborateurs seront ceux que vous aurez si bien ***intégrés*** à votre entreprise qu'ils feront tout pour la défendre et la faire prospérer, comme si c'était la leur...

Clé n° 8

Parlons d'abord «motivation»

En commençant par les trois théories relatives à la réussite de l'entreprise qui s'appuie – ou non – sur ses collaborateurs.

➲ **Théorie X**

exposée et développée par Douglas McGREGOR, en 1957, lors de ses recherches sur les conceptions traditionnelles de l'entreprise) :

1 – L'Homme est indolent et paresseux par nature.
2 – Il n'a pas d'ambition, fuit les responsabilités et aime être dirigé.
3 – Il est égocentrique et ne s'intéresse pas à son Entreprise.
4 – Il n'aime pas le changement.
5 – Il manque d'intelligence de base, est naïf et crédule.

Donc : les salariés doivent être persuadés, ***dirigés*** (au sens directif du terme), punis, contrôlés, forcés.

➲ **Théorie Y**

par Douglas McGREGOR également, lorsqu'il a découvert que la ***théorie X*** n'était que la marque d'une sorte de ***dictature*** industrielle) :

1 – L'Homme n'est ni passif ni opposé au changement.
S'il est ainsi, il l'est devenu par la faute de l'Entreprise.
2 – Il recherche l'autonomie et les responsabilités.
3 – Il a besoin de se réaliser dans son travail.
4 – Il est prêt à travailler dans l'intérêt de l'Entreprise.

Donc : le rôle du manager est de créer les conditions qui permettent aux hommes de ***satisfaire leurs propres besoins*** et de les aider à diriger eux-mêmes leur énergie ***vers les objectifs*** de l'Entreprise.

Clé n° 8

➲ Théorie Z

développée par William OUCHI, en 1981 :

L'Entreprise de type « Z » se situe entre les entreprises occidentales et les Entreprises japonaises traditionnelles. Sa culture interne repose sur l'hypothèse fondamentale que ***des collaborateurs heureux et concernés sont la clé d'une productivité accrue*** (le terme « productivité » étant pris ici dans son acception la plus large : productivité d'idées, d'énergies, de fabrication, de climat interne, de qualité, etc.). En voici les axes essentiels :

1 – L'engagement de l'Entreprise envers l'employé et de l'employé envers l'Entreprise est très fort.
2 – Les « parcours » de carrière sont relativement sinueux. L'employé passe par de multiples étapes différenciées, pour bien connaître le « métier » des autres et maîtriser lui-même plusieurs métiers.
3 – Les décisions sont prises de façon « participative », la responsabilité demeurant entre les mains d'un seul individu.
4 – Le profit n'est pas considéré comme une fin en soi, mais comme une récompense pour l'Entreprise qui satisfait ses clients et aide ses collaborateurs à s'épanouir.
5 – On se préoccupe beaucoup du bien-être des employés.
6 – Les relations sont informelles et allégées des contraintes hiérarchiques traditionnelles (un homme = un homme).
7 – Les collaborateurs jouissent d'une autonomie personnelle et d'une liberté plus importantes.

Même si d'importants progrès ont été réalisés
au cours des vingt dernières années,
certains chefs d'entreprise sont encore persuadés,
de nos jours, du bien fondé de la théorie X... et l'appliquent, hélas !

Clé n° 8

En fait, qu'est-ce que la motivation ?

Une définition encyclopédique nous dit ceci :

MOTIVATION : ensemble des causes - conscientes ou inconscientes - qui sont à l'origine des réactions et du comportement individuel.

> La Motivation est une tension, que l'action (dont celle des « autres ») apaise, mais qui est constamment source d'action.
> En d'autres termes, ***une motivation n'est jamais satisfaite une fois pour toutes***; il faut l'alimenter en permanence.

Ce qui implique pour vous, responsables d'entreprises, que vous devez :

- **veiller** en permanence et découvrir les manques visibles ou exprimés par vos collaborateurs,

- **réagir** immédiatement pour y apporter la réponse (soit en comblant le manque découvert, soit en expliquant ***pourquoi*** vous ne pouvez le faire),

Mais la motivation se répartit en deux groupes :

- Motivation PRIMAIRE : destinée à satisfaire les besoins de base, comme la nourriture, l'oxygène, l'eau, la protection...

- Motivation SECONDAIRE : qui incite l'individu à satisfaire les besoins sociaux tels la compagnie, la reconnaissance et la réussite.

Illustration par la PYRAMIDE d'Abraham Maslow *(page suivante)*, à partir de laquelle on doit comprendre qu'il est impossible d'agir sur un des besoins tant que le précédent n'a pas été satisfait.

Clé n° 8

Pyramide de MASLOW

SUBLIMATION de soi *(« je peux le faire »)*

ESTIME des autres *(« on me regarde, on compte sur moi »)*

SOCIO-APPARTENANCE *(intégration - utilité)*

SÉCURITÉ *(protection - assistance)*

PHYSIOLOGIQUES *(besoins de base)*

Pour lutter contre la concurrence intérieure (locale, régionale ou nationale), les dirigeants des petites entreprises ont trop longtemps cru qu'il fallait UNIQUEMENT :

- Etre ***moins cher*** que les concurrents
    - en mettant souvent en péril la rentabilité des affaires

- Développer le ***chiffre d'affaires*** et ne voir que cela
    - en oubliant de vérifier si la marge suivait ce développement

- Pratiquer une ***action commerciale*** agressive
    - en omettant de mesurer la taille et la portance du marché, ses opportunités et ses menaces, l'action des concurrents

- ***Economiser sur*** « tout » pour réduire les frais
    - ce qui réduit surtout la capacité à investir judicieusement

- Se reposer sur ***soi-même***, plus homme-orchestre que chef d'orchestre
    - en oubliant de construire une équipe mobilisable pour les défis

Clé n° 8

Aujourd'hui, la concurrence change de forme – et de dimension, l'Europe et davantage. La T.P.E. est obligée de tenir compte de bien d'autres facteurs et de mettre en oeuvre d'autres moyens.

Le premier de ces moyens consiste à mettre à contribution ***les autres acteurs de l'entreprise***, qu'il s'agisse de collaborateurs recrutés ou des membres de la famille qui apportent leur concours permanent ou temporaire; tout le monde doit "tirer sur la corde dans la même direction"...

Conséquences de la non-motivation des hommes

Toujours à partir de la Loi de Herzberg *(voir plus loin - page 142)*, la mise en route de bien des MOTEURS appartient majoritairement à l'entreprise; la levée des FREINS est ***en totalité*** de son ressort. En effet, lorsque tous les freins majeurs ne sont pas levés, on constate :

- moindre vigilance au travail (d'où, peut-être, accidents),

- moindre attention à la QUALITÉ, au « détail », au DÉLAI,

- absentéisme « sauvage» (on ne peut tenir les délais promis),

- dégradation du climat interne (rétention d'information, traquenards),

- défaut d'imagination créatrice (travail « *a minima* »),

- mépris du client (notamment en termes de comportements),

- discours négatifs à l'extérieur de l'entreprise (d'où fuite de clients),

- vol et sabotage (moins par malhonnêteté que par vengeance)...

Clé n° 8

Comme on a pu le voir, la MOTIVATION DES HOMMES est un phénomène complexe, dont la maîtrise exige la prise en compte de multiples paramètres.

Vous dirigez une entreprise. Par ce positionnement, vous êtes chaque jour au cœur de nombreuses situations, qu'il s'agisse de contraintes, de nouveautés difficiles à maîtriser, de réussites à faire connaître et partager, d'échecs à redresser et à faire oublier...

Mais, prioritairement, vous conduisez des Hommes !

Et cela ne fonctionne pas toujours aussi bien que vous le voudriez. Peut-être parce que, de temps à autre, vous oubliez que, sans les « autres », vous n'êtes que... ***vous-même*** !

Sans doute aussi parce que, dans le raisonnement « Formation », on ne fait pas assez entrer le raisonnement « Culture ».

On oublie quelquefois que les « chefs » (les « patrons ») le sont devenus par le biais d'un parcours pas forcément balisé – ou prévu – et que l'on ne peut s'improviser « manager », surtout aujourd'hui où les impératifs sont :

- Fidéliser les clients (dont les plus rentables).

- Fidéliser les collaborateurs (donc les « meilleurs», pour qu'ils restent)

Mettez en oeuvre dès demain les raisonnements et les comportements qui conduiront à la ***Motivation de vos collaborateurs***.

Ce sera l'un de vos meilleurs investissements !

Clé n° 8

COMMENT FAIRE ?

Faites l'inventaire avec vos collaborateurs

Rencontrez chaque collaborateur, pendant une à deux heures, et faites ***par écrit*** l'inventaire de ses besoins, ses attentes et, pourquoi pas, ses « critiques » vis-à-vis de votre entreprise.

Cherchez à savoir ce qu'il aime le mieux faire et, aussi, ce qu'il fait ***avec difficulté***, dans son activité professionnelle.

Ceci pour le connaître mieux, lui montrer que vous voulez lui apporter votre appui et lui dire ce que vous attendez de lui.

Après cet échange, vous réfléchirez à deux ou trois premiers changements faciles à mettre en oeuvre et qui répondent, même partiellement, aux attentes et manques formulés par votre collaborateur.

En lui faisant ***rapidement*** part de votre décision, vous commencerez à apporter la preuve que vous donnez une suite à ces rencontres.

Mais, bien évidemment, vous ne pourrez satisfaire à toutes les attentes... Dans ce cas, dites toujours ***pourquoi***.

Vous reconduirez ce type d'entretien une ou deux fois par an, avec tout le monde, pour mesurer le chemin parcouru.

Donnez une autre « dimension » à vos réunions

En général, les réunions concernent uniquement « ce qui est à faire », organisation du travail, répartition, etc.

Clé n° 8

Débordez ce cadre trop étriqué. Profitez-en pour donner une ***information large*** : les résultats du mois précédent, les avancées techniques dans le métier, les remarques des clients, ce que devient tel espoir de commande, ***les échecs aussi***, les chiffres de rentabilité...

Demandez à chacun de faire part de ses éventuelles idées. Notez-les.

Récompensez vos collaborateurs de leurs efforts. 49,6% des salariés regrettent de ne jamais recevoir de ***compliments***, ni d'intéressement aux résultats...

Pourtant, un compliment ne coûte rien et rapporte beaucoup !

Et, côté salaires, reternez bien qu'un collaborateur ***mal payé*** n'est ***jamais rentable***...

Votre programme personnalisé de changement

Pour que votre entreprise soit efficace et « concurrentielle », et qu'elle offre déjà des supports évidents de MOTIVATION, elle doit faire appel à :

1 - des techniques et des « outils » ***actualisés*** (veille technologique),

2 - des compétences ***actualisées,***

3 - une Direction qui pratique le ***management*** des ressources humaines,

4 - le droit de TOUS les collaborateurs à l'***expression*** (des idées, notamment, et des critiques constructives),

5 - des ***locaux*** confortables, éclairés, chauffés, bien entretenus,

Clé n° 8

6 - un indice de QUALITÉ ***élevé***,

7 - des ***outils*** en parfait état de fonctionnement,

8 - un taux d'absentéisme ***sauvage*** égal à zéro,

9 - aucune rupture de ***stocks*** des produits d'usage habituel,

10 - un magasin, un atelier, des bureaux, "***visitables***" à l'improviste,

11 - des collaborateurs qui ***aiment*** ce qu'ils font et le disent autour d'eux,

12 - une écoute permanente du ***client***, de la part de ***tous*** dans l'entreprise,

13 - des commerciaux qui ont envie de ***satisfaire*** le client,

14 - un accueil ***téléphonique*** aimable et clair, pratiqué par tous,

15 - des ***documents*** que les collaborateurs ont plaisir à utiliser,

16 - un style de ***correspondance*** convivial,

17 - un "***contentieux***" à l'esprit commercial,

18 - des vendeurs, livreurs, monteurs, installateurs, secrétaires parfaits porteurs d'***Image***,

19 - des ***véhicules*** propres (y compris à l'intérieur), tenus impeccables et entretenus en permanence,

20 - Une ***façade*** qui rend chacun fier de travailler dans votre entreprise.

Quels sont les 8 points de cette liste qui pèchent le plus, chez vous ? Inscrivez leurs numéros ci-dessous et... prenez des résolutions.

....

Clé n° 8

Motiver les collaborateurs
Pourquoi ?

Répondons par le « POSTULAT D'HIPPOCRATE » *(422 av. J-C)*, lequel, après de nombreuses années d'observation et d'expérimentation, a établi que l'Homme, tout au long de sa vie, était mû par deux besoins forts :

- dans un premier temps, être ***CONNU*** de son environnement,

- ensuite, être ***RECONNU*** par ce même environnement.

En effet, l'Homme est un être SOCIAL, construit pour vivre en collectivité et qui trouve son épanouissement dans cette collectivité. Lorsqu'il se trouve isolé – ou rejeté – il n'apporte à la collectivité qu'***une faible part*** de ses capacités de création et de réalisation.

Cette notion d'ÉPANOUISSEMENT n'est pas utopique. Interrogés, les « actifs » de la nation ont été 77% à dire qu'ils « attendent de leur entreprise qu'elle soit le tremplin de ***leur épanouissement personnel*** » (enquêtes I.B.S. 2007-2009).

D'autres enquêtes, par ailleurs, démontrent que le mal dont l'Homme souffre le plus, de nos jours, c'est le « sentiment » d'***ISOLEMENT***.

En clair, cela signifie que l'entreprise traditionnelle ne joue pas complètement son rôle de « communauté ». Cette carence rejaillit immanquablement sur sa performance et sur ses résultats, les collaborateurs n'étant ***PAS MOTIVÉS*** à s'engager de façon dynamique dans l'effort de l'entreprise.

Vous vous dites peut-être que ceci est valable pour d'autres entreprises que la vôtre (lesquelles, d'ailleurs ?) et que votre personnel est d'un niveau trop bas (par rapport à qui ?) pour être sensible à cette notion d'épanouissement...

Clé n° 8

Erreur ! Ce concept n'a rien à voir avec le niveau socio-professionnel ou culturel. On a vu des gens, autrefois « marginalisés » par l'entreprise – parce que simples manoeuvres, par exemple – se révéler comme d'extraordinaires apporteurs d'**IDÉES**, dès l'instant qu'ils se sont sentis ***CONSIDÉRÉS*** par leurs pairs...

Apprenez DÈS MAINTENANT à ***motiver vos collaborateurs*** !...

Connaissez-vous bien l'Homme au travail ?

Notre culture et notre éducation nous ont souvent communiqué des idées préconstruites, des schémas désormais installés dans notre subconscient. L'observation de tous les jours nous montre que nos comportements envers les autres – ce qui débouche souvent sur des conséquences graves – sont conduits par nos travers, nos « *a priori* », nos erreurs de jugement sur les « autres ».

Regardons l'Homme au travail. Pour vous, l'Homme (en règle générale) travaille pour quelles raisons principales ? ***Que cherche-t-il à obtenir en mettant en action son effort ?*** *(Cochez 5 cases qui vous semblent correspondre aux motivations de l'Homme au travail).*

Selon vous, l'Homme travaille, **PRIORITAIREMENT** :

- ❑ Pour gagner de l'argent
- ❑ Parce qu'il s'ennuie chez lui
- ❑ Pour accéder à des responsabilités, de l'autonomie
- ❑ Pour se réaliser intellectuellement
- ❑ Pour s'amuser dans le travail

Clé n° 8

- ❑ Pour réaliser des choses intéressantes
- ❑ Pour ressentir un sentiment d'utilité
- ❑ Pour vivre et communiquer avec les autres
- ❑ Pour être reconnu par les autres
- ❑ Pour créer et améliorer
- ❑ Pour apprendre et développer son savoir
- ❑ Parce qu'il ne peut pas faire autrement
- ❑ Pour servir d'exemple à ses enfants
- ❑ Pour se mesurer à des difficultés, et les vaincre
- ❑ Pour se constituer une retraite
- ❑ Pour être fier de son entreprise
  (de son métier, sa région...)

Réfléchissez aux 5 erreurs (peut-être) que vous avez commises... Et pensez aux conséquences possibles dans l'entreprise !

Les 5 principales motivations de l'Homme au travail sont résumées ci après (page 144)
(ce sont les 5 traits les plus gros)

Clé n°8

Morivations de l'Homme au travail

(Loi de Herzberg)

Deux types de motivations :

- celles dont la satisfaction est un **MOTEUR** pour l'homme au travail (l'Entreprise doit donc tenter de les satisfaire),

- celles dont l'insatisfaction est un **FREIN** pour l'homme au travail (l'Entreprise doit tout faire pour lever ces freins).

Moteurs

RÉSULTATS obtenus par l'effort

RECONNAISSANCE de ces résultats

INTÉRÊT et CONTENU du travail

RESPONSABILITÉ

PROMOTION

CROISSANCE PERSONNELLE (auto-motivation)

Freins

POLITIQUE et ADMINISTRATION

COMPÉTENCE de la hiérarchie

RELATIONS avec la hiérarchie

SALAIRE

RELATIONS avec les collègues

VIE PERSONNELLE

Clé n° 8

Quel « moteur » êtes-vous ?

Voici 20 questions, pour vous permettre de faire le point sur vous-même. Répondez-y ***rapidement*** par *OUI* ou *NON* (il n'y a pas de place pour *PEUT-ÊTRE*).

	OUI	*NON*
1 - Est-ce que, pour vous, « l'entreprise, c'est l'Homme » ?	❑	❑
2 - Pensez-vous que vos salariés sont des « collaborateurs » ?	❑	❑
3 - Ecoutez-vous «attentivement" les problèmes du personnel ?	❑	❑
4 - Prenez-vous en compte les idées de tout le monde ?	❑	❑
5 - Suscitez-vous constamment l'émission de ces idées ?	❑	❑
6 - Pratiquez-vous le « compliment » ?	❑	❑
7 - Réunissez-vous le personnel pour l'informer sur l'entreprise ?	❑	❑
8 - Si oui, ces réunions sont-elles régulières ?	❑	❑
9 - Accordez-vous, d'entrée de jeu, le « droit à l'erreur » ?	❑	❑
10 - Cultivez-vous la synergie (chacun doit aider l'autre) ?	❑	❑
11 - Vos collaborateurs ont-ils tous l'esprit « client » ?	❑	❑
12 - Etes-vous un patron, une patronne, toujours « disponible » ?	❑	❑
13 - Chez vous, TOUT LE MONDE se bat-il pour l'entreprise ?	❑	❑
14 - Faites-vous d'abord confiance, jusqu'à preuve du contraire ?	❑	❑
15 - Partagez-vous les fruits de l'expansion et de la rentabilité ?	❑	❑
16 - Votre personnel vient-il spontanément à vous ?	❑	❑

Clé n° 8

	OUI	NON
17 - Valorisez-vous votre personnel aux yeux du client ?	❑	❑
18 - Votre entreprise donne-t-elle des raisons d'y être avec fierté ?	❑	❑
19 - Cultivez-vous les impératifs d'ordre, de propreté, de netteté ?	❑	❑
20 - Etes-vous fier(e) de vos collaborateurs ?	❑	❑

En réalité, ce test poursuit surtout comme but de vous faire examiner en profondeur ce que recouvre chacune des questions posées...

Si vous voulez aller plus loin dans votre analyse, questionnez ceux qui vous entourent, vos proches comme ceux qui travaillent avec vous.

Ils détiennent peut-être la part de vérité qui vous aura échappée.

Et construisez avec eux les correctifs à mettre en oeuvre, à partir, notamment, des désirs qui sont les leurs et des manques qu'ils ressentent et dont ils ne vous ont pas encore parlé.

Mais, bien sûr, vous ne pourrez jamais contenter tout le monde !

- *15 "OUI" et davantage :* PAS MAL *(avez-vous été sincère ?)*
- *de 10 à 14 "OUI" :* DES EFFORTS A FAIRE SI VOUS VOULEZ ETRE UN "VRAI BOSS"
- *de 5 à 9 "OUI" :* AIE ! IL EST TEMPS DE VOUS Y METTRE *(tout de suite !)*
- *de 1 à 4 "OUI" :* VOUS PARTEZ VRAIMENT DE TRES BAS *(mais c'est peut-être jouable)*

Clé n° 8

Comment vaincre l'absentéisme

A se sujet, chaque Dirigeant cherche la réponse à plusieurs interrogations :

- *Quelles sont les véritables causes de l'absentéisme ?*

- *Peut-on réellement lutter contre lui, ou bien est-ce un « phénomène de société » ?*

- *Existe-t-il aujourd'hui des méthodes simples, des remèdes facilement applicables ?*

Des réponses existent, bien sûr, mais le "problème" est bien plus complexe qu'on le pense généralement, car l'absentéisme trouve davantage ses fondements dans nos ***mentalités*** que dans une fatalité.

LES VRAIES QUESTIONS DEVRAIENT PLUTÖT ÊTRE CELLES-CI :

- *Que faisons-nous - qu'avons nous essayé - pour créer et développer le PRESENTEISME ?*

- *Donnons-nous toujours aux hommes des RAISONS d'être assidus ?*

- *Leur avons-nous demandé - en créant la confiance - POURQUOI ils sont absents ?*

- *Tenons-nous compte du fait que* ***la vie professionnelle*** *de chacun représente, en gros, 50% de son temps d'éveil - c'est-à-dire* ***la moitié de sa VIE active*** *?*

Allons au cœur du problème, sans nous voiler la face...
C'est en le comprenant bien que nous le maîtriserons !

Clé n° 8

AVANT DE CHERCHER A REDUIRE L'ABSENTEISME,
IL FAUT DEJA SE METTRE D'ACCORD SUR
SA VERITABLE SIGNIFICATION

Qu'est-ce que l'absentéisme ?

Nous pouvons recenser TROIS formes d'absentéisme :

A - L'ABSENTEISME CORPOREL, le plus facile à constater, puisqu'il s'agit de la ***non-présence physique*** d'un individu à son poste de travail. C'est cet absentéisme-là qui est comptabilisé et qui sert de base à l'établissement de chiffres et de ratios.

B - L'ABSENTEISME MENTAL, quand des collaborateurs – pour des raisons que nous analyserons plus loin – sont physiquement présents, mais ***dont l'esprit est ailleurs***, loin de la tâche professionnelle à accomplir. Il est souvent à l'origine d'accidents du travail ou de malfaçons.

C - L'ABSENTEISME REACTIF, quand un collaborateur est physiquement présent et qu'il ***"fait semblant"*** de travailler (pas systématiquement par paresse, contrairement à une idée répandue – Théorie X, de McGREGOR – mais parce que c'est, pour lui, un moyen de se venger de quelque chose, ou de quelqu'un). Lorsqu'on laisse ce type d'absentéisme s'amplifier, il peut conduire au sabotage ou au vol et, de toute façon, il risque de « faire école ».

Il est clair que l'absentéisme de type A peut résulter de deux causes principales :

- La RAISON MAJEURE (maladie, accident, maternité, formalités administratives, stage de formation...).

- Le PRÉTEXTE NON JUSTIFIÉ (ouverture de la chasse ou de la

pêche, récolte des endives ou du raisin, vindicte envers l'Entreprise – avec arrêts de travail de complaisance –, remplacement d'un conjoint artisan, manifestations sportives, lundis « difficiles »...

En fait, la première approche de l'Entreprise doit consister en une triple recherche :

- Inventaire objectif de l'absentéisme existant (A - B & C).

- Recherche, non moins objective, des causes **et de leur coût global**.

- Evaluation des conséquences – même les moins fréquentes – si la situation perdure (scénarii de crise).

L'iceberg
(les 18 causes de l'absentéisme)

Voici ce qui est ressorti d'un sondage effectué auprès des collaborateurs de 134 PME-PMI (20 à 400 salariés, soit, au total, 36.700 personnes interrogées par questionnaires écrits) d'une grande région française, en 2007.

Chacun devait y exprimer ***les causes*** – selon lui – de l'absentéisme « sauvage » dans les entreprises, dont la sienne...

*1 - D'après la HIÉRARCHIE (**2 raisons** essentielles)*

- THEORIE « X » (McGregor) / FATALISME

- EROSION DE LA
CONSCIENCE PROFESSIONNELLE

Ce qui n'est que la partie émergée - donc visible - de l'iceberg...

Clé n° 8

*2 - D'après le PERSONNEL (**16 raisons** majeures)*

- CONDITIONS MATERIELLES & LOCAUX DE TRAVAIL

- OUTILLAGE / INSTRUMENTS / FORMATION / ORGANISATION

- CADENCES / HORAIRES

- MONOTONIE / REPETITIVITE

- FAIBLE NIVEAU D'INTERET DU TRAVAIL

- MODES DE REMUNERATION NON STIMULANTS

- ISOLEMENT / EXCLUSION

- RELATIONS MEDIOCRES AVEC LA HIERARCHIE

- MAUVAIS CLIMAT DE TRAVAIL

- NON-VALORISATION ni CONSIDERATION

- DEFAUT D'INFORMATION SUR L'ENTREPRISE

- NON-SENTIMENT D'APPARTENANCE ET D'UTILITE

- FAIBLE TAUX DE CONFIANCE DANS LES HOMMES

- ABSENCE DE « LEADERSHIP »

- DEFAUT DE CHARISME DU DIRIGEANT

- MAUVAISE IMAGE EXTERNE DE L'ENTREPRISE

Clé n° 8

Ce questionnaire proposait à chacun d'y écrire son nom et son prénom; il est à noter que ***43,2%*** des sondés ont préféré ***l'anonymat*** !

Les conséquences de l'absentéisme

THÉORIE « X »

On ne cherchera pas à renverser un mouvement si l'on croit qu'il est inscrit dans les gènes de l'Homme.

Les hommes travailleront « **a minima** » - Les meilleurs partiront.

FATALISME

Comme on ne tentera rien pour modifier cette « fatalité », son taux progressera automatiquement.

Le **coût** de l'absentéisme deviendra insupportable.

CONDITIONS MATÉRIELLES / LOCAUX

L'absentéisme « réactif » *(page 148 - C)* se transformera progressivement en absentéisme corporel.

La **Qualité** du travail sera impossible à améliorer.

OUTILLAGE / INSTRUMENTS

Les impératifs Qualité pourront de moins en moins être respectés.

Les **accidents du travail** croîtront, d'où absentéisme...

On perdra progressivement des clients (Qualité - Délais).

FORMATION

Les **meilleurs** éléments seront attirés par des Entreprises assurant

une Formation permanente de qualité.

L'absentéisme sera consacré à chercher un autre emploi.

ORGANISATION

Les collaborateurs n'engageront **aucune créativité** pour améliorer l'organisation.

On verra se développer l'absentéisme « mental» *(page 146 - B)*

CADENCES / HORAIRES

La fatigue augmentera,d'où développement de l'absentéisme « corporel » *(page 146 - A)*.

Les absences pour **maladies** (plus ou moins réelles) **de longue durée** seront plus fréquentes.

MONOTONIE / RÉPÉTITIVITÉ

Cela pourra conduire au « sabotage » (actif ou passif) et au vol.

Les capacités créatrices des collaborateurs se stériliseront progressivement.

Les absences pour « **dépression** » seront plus nombreuses.

On verra poindre les tentatives de suicide.

NIVEAU D'INTÉRÊT DU TRAVAIL

L'absentéisme « réactif »et l'absentéisme « mental » se développeront, au détriment de la **performance** de l'Entreprise.

L'absentéisme corporel sera consacré à la quête d'un autre emploi.

MODES DE RÉMUNÉRATION

Le sentiment d'injustice fera le lit des « mouvements de fond »,

générateurs d'**absentéisme collecti**f (mental et vindicatif).

ISOLEMENT / EXCLUSION

- Fera croître l'absentéisme « mental » *(page 146 - B)*.

- Fera se développer le « **sabotage** » passif (omission de consignes) et l'absentéisme corporel, avec éventuels certificats de complaisance.

RELATIONS MÉDIOCRES AVEC LA HIÉRARCHIE

- Empêche l**'initiative** et la prise de risques, même calculés, dans le cadre du travail.

- Augmente l'absentéisme corporel et/ou « réactif » *(page 146 - C)*.

MAUVAIS CLIMAT DE TRAVAIL

- Crée la passivité des collaborateurs, ou leur agressivité, d'où génération de **conflits**, source de temps perdu (coûts cachés).

- Est à l'origine de nombreux mouvements de fond difficiles à cerner et à maîtriser à temps.

NON-VALORISATION / CONSIDÉRATION

- Stérilise la **motivation** à venir travailler en cas d'indisposition passagère, même légère. D'où augmentation des trois absentéismes.

DÉFAUT D'INFORMATION SUR L'ENTREPRISE

- Empêche de **trouver des raisons** « intellectuelles » de venir travailler (ou d'être présent à l'heure dite).

- Banalise la situation d'« absence » (des trois types).

NON-SENTIMENT D'APPARTENANCE ET D'UTILITÉ

- Rejoint la Théorie « X », avec les mêmes conséquences.

- Travail « *a minima* » et **évasion** des meilleurs.

FAIBLE TAUX DE CONFIANCE DANS LES HOMMES

- Comme pour le manque d'information sur l'Entreprise : aucune raison de faire un **effort** de présence.

- Banalise la situation d'« absence » (des trois types).

ABSENCE DE « LEADERSHIP »

- Un Dirigeant qui ne tire pas les hommes « vers le haut » ne peut compter sur leur **engagement**.

- Banalise la situation d'« absence » (des trois types).

DÉFAUT DE CHARISME DU DIRIGEANT

- Un Dirigeant (ou un encadrement) que l'on n'a pas envie de « suivre » stérilise l'implication des hommes.

- Est à l'origine des « **chapelles** » (les bons « chefs » et... les autres).

MAUVAISE IMAGE DE L'ENTREPRISE

- On n'a pas envie d'être « présent » et de **se battre** pour une Entreprise dont l'Image est inconnue, floue (ou flétrie).

- L'absence sera consacrée à chercher une Entreprise dont l'Image est meilleure (ou plus connue).

Éléments de diagnostic

Aucune mesure visant à réduire l'absentéisme ne peut être mise en œuvre sans un DIAGNOSTIC préalable !

Clé n° 8

Pour ce diagnostic, on peut faire appel à un Consultant extérieur,mais il faudra qu'il recueille – avant toute chose – **l'accord** des partenaires sociaux sur sa démarche, ses buts, ses modes opératoires.

QUELQUES ELEMENTS DU DIAGNOSTIC :

- Taux « comptable » de l'absentéisme (et ses variations sur 3 ou 5 ans).

- Listing (« brainstorming ») de toutes les causes possibles de cet absentéisme.

- Conséquences repérées (anecdotes) dûes à cet absentéisme, et chiffrage approché.

- Approche de l'existence éventuelle d'absentéisme « mental » et d'absentéisme « réactif » *(cf. page 146).*

- Analyse des façons de travailler (matériel – organisation – documents – relations...).

- Analyse de la politique de ressources humaines (pépinière ou parachutage...).

- Analyse des modes de rémunération (évaluation discrétionnaire ou non – mode de calcul des primes éventuelles ...).

- Examen du Bilan Social, s'il est établi.

- Analyse des exigences technologiques du métier et du Plan de Formation.

- Examen de la « culture d'Entreprise » (formalisée ou induite).

- Analyse de l'Image interne (Indice de Moral) et de l'Image externe.

Clé n° 8

- Examen du niveau de Formation managériale (et culturelle) de l'encadrement et du planning de formation éventuellement programmé. en ce sens.

QUELQUES IDEES DE REMEDES...
...SELON LES APPORTS DU DIAGNOSTIC

Préambule

L'on aura compris que, pour le traitement de l'absentéisme, il n'existe point de remède universel. Pas de solutions toutes faites, pas de panacée, pas de « trucs »...

Bien sûr, en empruntant aux logiques archaïques de Frederic Winslow Taylor *(Théorie X- page 130)*, certains Dirigeants tentent de réduire l'absentéisme par des méthodes coercitives (pointeuse, amendes, avertissements, etc.). L'expérience nous démontre, à l'évidence, que ces méthodes ne donnent que des résultats à très court terme, et créent – à notre époque dite de « Communication » – de puissants phénomènes de rejet. Paradoxalement même, l'absentéisme s'en trouve augmenté.

****

En première approche – non exhaustive – voici ce qui pourrait sortir du diagnostic préalable, sous forme de recommandations :

- aménagement des ***conditions matérielles*** (espace, chauffage, éclairage, rénovation, disposition des meubles et/ou des machines...),

- changement de tel ou tel point de l'***organisation*** (même en pratiquant progressivement, point par point, pour que le changement soit continu et visible),

Clé n° 8

- aménagement des ***horaires*** de travail,

- amélioration du ***matériel*** (cas d'obsolescence, programmes d'entretien-maintenance, stock prévisionnel de pièces détachées et de consommables...),

- constitution d'***équipes homogènes*** et responsables ,

- etablissement de ***modes stimulants*** de rémunération par pilotage des résultats en tableaux graphiques à points,

- identification visuelle des « ***spécialistes*** » (formateurs, SAV, équipes pointues...),

- ***formation de l'encadrement*** au management des énergies humaines (management-minute, lois de synergie, processus d'information, formation de formateurs...),

- élaboration d'un process et d'un calendrier ***d'information*** (micro-réunions, journal d'Entreprise...),

- lancement d'un process « recueil et traitement d'***idées*** » *(chez TOYOTA, 97% des idées émises par le personnel sont appliquées...)*,

- élaboration d'un « ***star system*** » (tableaux d'honneur, « l'homme du mois», l'idée de la semaine, etc.),mise « ***en lumière*** » du ou des Dirigeants,

- lancement d'un ***Projet*** d'Entreprise (objectifs, valeurs, implication...),

- rénovation des ***locaux d'accueil*** (hôtesses, vestiaires, réfectoire...),

- formation à la maîtrise du ***téléphone*** (dont accueil) et à ***l'accueil***.

.

Clé n° 9

APRÈS LES TRAVAUX, QUE FAITES-VOUS ?

« Même quand les travaux prévus sont terminés, ***rien*** n'est jamais fini dans la relation avec le client »

➲ Règle n°1

Comme pour toute autre entreprise, l'avenir de la vôtre repose sur deux impératifs :

- la PERFORMANCE COMMERCIALE (le ***développement***),
- la RENTABILITÉ OBJECTIVE (la ***survie***)

➲ Règle n°2

Nous ne le répèterons jamais assez, car bien des « patrons » ont tendance à l'oublier, TOUS vos plans doivent servir 4 actions majeures :

- faire ***VENIR*** (le faites-vous ? > clé n°4)
- faire ***ACHETER*** (savez-vous vendre ? > clés n°6 & 7)
- faire ***REVENIR*** (est-ce toujours votre but ?)
- faire ***PARLER*** (pour faire venir, et ainsi de suite...)

➲ Règle n°3

Quand les travaux sont terminés, vous devez faire le maximum pour que le client ***ne vous oublie pas***.

Il faut – et ce sera grâce à votre action d'après-vente – qu'il ait le ***réflexe*** de ***vous*** appeler pour un autre problème, ou de parler de ***vous*** quand une de ses relations lui demande une adresse de « bon » professionnel.

➲ Règle n°4

Fidéliser un client coûte ***de cinq à dix fois moins*** que d’aller en chercher un nouveau. Entretenez donc ***constamment*** la relation avec vos clients : rencontrez-les, écrivez-leur, invitez-les...

Ecrire pour être lu, pour vendre et... pour fidéliser les clients

Notre époque est vouée, dit-on, à la communication. Et l'on nous incite fortement à *« communiquer avec les outils d'aujourd'hui »*.

C'est vrai que les moyens modernes mis à notre disposition – téléphone, fax, informatique, Internet – sont de remarquables faciliteurs d'échanges entre les hommes. Malheureusement, nous sommes très mal préparés à nous en servir avec efficacité.

L'école nous a donné les rudiments nécessaires à la communication quotidienne, mais ne nous a pas armés pour la communication « compétitive », celle qui permet des avancées rentables dans la vie professionnelle...

Apprendre à écrire en style "parlé-positif"

En bref, nous sommes faibles en « art » de l'écriture ! D'abord, parce que nous écrivons sans nous mettre dans la peau de celle ou celui qui va lire nos textes. Pourtant, c'est bien pour être lus – donc pour intéresser l'« autre » – que nous écrivons, non ?

Ensuite, parce que nous écrivons en style « écrit », alors que l'efficacité moderne commande d'écrire de préférence, dans bien ces cas, en style « parlé ». ***Ecrire presque comme on parle***, en fait...

Clé n° 9

Un exemple : lorsque vous prenez congé de quelqu'un, vous viendrait-il à l'idée de lui ***dire*** : « Dans l'attente de notre prochaine rencontre, je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués et dévoués » ? Vous préférez de beaucoup lui dire : « A bientôt, vous m'appelez quand vous le voulez ». N'est-ce pas plus simple, plus chaleureux et, surtout, plus empreint d'une certaine sincérité ?

Alors, ***pourquoi conserver ce style étriqué et administratif***, qui n'a sûrement été inventé que pour empêcher le « rapprochement » entre les individus et les empêcher de communiquer d'homme à homme, c'est-à-dire d'égal à égal ? Ne sentez-vous pas comme une sorte de « domination » de l'un par l'autre et vice-versa, dans ces formules ?...

Aujourd'hui, puisque la communication parlée entre les hommes – la vraie, celle de la rencontre – s'est considérablement réduite, l'écrit doit, dans une certaine mesure, la remplacer.

Quittez ces textes froids, secs et sans âme, pour faire passer dans vos messages commerciaux un peu de convivialité. Pour cela, commencez par pratiquer le « positif ». Remplacez *« vous n'ignorez **pas** que...»* par « *vous savez que...*». De même, écrivez plutôt « *nous pouvons vous fournir par sacs de 10 Kg* », au lieu de « *nous ne conditionnons **pas** en sacs de 5 Kg* », si le client vous a demandé un conditionnement de ce type. Ainsi montrerez-vous une disponibilité, à la place d'un empêchement...

Soyez chaleureux ***dès le début*** de votre lettre

Dans les vieilles méthodes de correspondance – elles sont ***dépassées depuis longtemps*** – , que certains traditionnalistes indéracinables emploient encore aujourd'hui, on trouve des intitulés de ce genre, en tête des courriers commerciaux :

Clé n° 9

SOCIETE TARTEMPION
8, avenue Victor Hugo
83100 TOULON
A l'attention de la Direction des Achats

alors que l'efficacité commande d'écrire plutôt à :

Monsieur Georges DURAND
Directeur des Achats
TARTEMPION S.A.
etc.

Pourquoi ? Parce que, aujourd'hui, ce n'est plus une fonction (ou une entreprise) qui écrit à une autre entreprise (ou un organisme), mais ***une personne*** – identifiable, vous – qui s'adresse à ***une autre personne*** - identifiée, le destinataire.

Puis vous ferez précéder votre signature de *« Robert DUVAL »*, et non pas de *« DUVAL Robert »* ou, pire, de *« M. DUVAL »*...

Et, quand vous avez déjà rencontré le destinataire, ou quand vous avez conversé avec lui au téléphone, vous avez le droit – et nous vous conseillons d'en user – de commencer votre lettre par *« Cher Monsieur »* ou *« Chère Madame »*, à la place de l'impersonnel *« Messieurs »* que l'on voit trop souvent en tête des lettres. Vous verrez comme la relation entre vous changera rapidement de forme et de dimension.

La lettre "V", au lieu du "Je" haïssable

Toutes les lettres devraient commencer par la lettre « V » (Votre, Vos, Vous) ! Pourquoi ? Parce que, si vous opérez de la sorte – c'est-à-dire en parlant de l'« autre » dès le début, il voit immédiatement que ***vous vous intéressez d'abord à lui***.

Alors que, si vous commencez par « Je », il constate que vous commencez par parler de vous, en vous affirmant à la première personne, ce qui est perçu depuis longtemps par nos meilleurs littérateurs comme étant une marque de prétention et d'autorité.

Or, les affaires d'aujourd'hui se font davantage par l'échange, voire le consensus, que par l'autoritarisme, même masqué...

Si votre client vous suit dans vos raisonnements, c'est parce qu'il voit d'abord les avantages qu'il va tirer de votre rencontre.

Par exemple, votre message ne sera pas perçu de la même façon si vous écrivez : *« Cela nous arrangerait de vous livrer mardi »* (parce que vous pensez aux embouteillages), ou si vous précisez *« Pour vous garantir l'installation en temps et en heure – le samedi étant un jour de circulation dense – nous prévoyons de vous livrer mardi »*. De la sorte, vous êtes maîtres de votre planning, tout en montrant au client que vous voulez le satisfaire...

La "Grille CAPA", ou la lettre en quatre parties

Dans tous les cas de figure, une lettre est découpée en quatre parties bien distinctes, articulées dans un ordre donné :

C (Constat : c'est-à-dire des ***faits*** incontestables)
A (Attentes : du destinataire ou de soi-même)
P (Proposition : ce que l'on propose à l'acceptation)
A (Action : pour enclencher le processus)

Voici un exemple (très raccourci), à l'usage d'un chauffagiste qui écrit à un client qui vient de le contacter par téléphone :

C ***Votre*** installation de chauffage central est ancienne (1953). Vous cons-

tatez que la consommation de fuel augmente, mais pas la température dans l'habitation, alors que l'hiver arrive.

A ***Vous*** nous demandez de vous proposer deux solutions possibles, avec prix et délais : refaire toute l'installation ou changer seulement la chaudière.

P Nous avons soigneusement examiné cette situation et nous vous proposons... (voir dossier technique en annexe).

A Comme convenu, je vous téléphonerai Jeudi 12 vers 15 heures, pour que nous convenions d'un rendez-vous, afin de recueillir vos observations et répondre à vos questions.

Comme vous le remarquez, le scripteur ne parle de lui et de son entreprise qu'après avoir consacré les deux premières parties de la lettre à son interlocuteur, en reformulant ses « douleurs » et ses attentes.

C'est comme cela qu'un courrier peut espérer déboucher sur un dialogue constructif.

Et c'est aussi comme cela que les plus dynamiques d'entre vous pourront se différencier de leurs confrères – et néanmoins concurrents – qui continueront à écrire de façon « mécaniste », avec des formules toutes faites et des méthodes créées par des gens qui privilégiaient davantage la « musique » littéraire que son efficacité dans les affaires.

Les temps ont changé, les temps changent tous les jours, les façons d'être et de faire doivent aussi changer ! Il est plus que temps d'apprendre à écrire... pour fidéliser et soigner son Image (cf. clé n°10 ci-après).

Clé n° 9

Faites des cadeaux, mais visez juste !

Vous êtes commerçant, artisan, profession libérale ou prestataire de service. Votre succès sera fonction de votre capacité à investir – et vous investir – comme le sait (et le fait) tout agriculteur auquel vous pouvez vous comparer dès maintenant : ***pour récolter, il faut d'abord semer***...

Pour faire VENIR, vous avez peut-être mis en oeuvre un processus de « mailing ». Pour faire ACHETER, c'est tout votre art de vendre qui a su persuader le client que vous aviez la solution à son problème. Pour faire REVENIR (la fidélisation, c'est le plus difficile), voici quelques pistes que nous vous suggérons d'explorer.

D'abord, créez un vrai « dialogue » avec le client

Ceci est un préalable indispensable. Vous voulez que votre client d'un jour devienne ensuite le client de toujours (ou qu'il vous recommande à ses amis et relations).

Vous n'avez qu'une seule occasion de faire une première bonne impression... Il vous faut donc instaurer, dès le premier contact avec lui – ou son premier achat dans votre magasin – un climat de rencontre, de convivialité, voire de complicité.

Prenez le temps de le recevoir (l'accueillir avec chaleur), lui poser des questions, noter ses attentes par écrit, bref lui *offrir de votre temps*. Ceci est le ***premier cadeau*** à lui faire... cadeau tellement rare, à notre époque de précipitation et de stress.

Cet aspect de votre rôle – prendre le temps de la rencontre – poursuit

d'ailleurs un autre but : recueillir sur votre client les informations qui vont vous permettre de le faire REVENIR.

Le faire revenir, car vous aurez plus de succès en jouant la carte des privilèges ***personnalisés*** qu'en cherchant à fidéliser des foules importantes de consommateurs, comme le tentent, par exemple, les cartes de fidélité anonymes qui promettent des remises...

Quelles informations devrez-vous tenter de recueillir, même si tout ne vous sera pas donné dès le premier contact ? Au minimum, celles-ci :

- adresse (si l'achat est réglé par chèque, la question n'a pas à être posée),

- prénoms des personnes faisant partie de la famille du client,

- dates de naissance de ces personnes (et du client),

- et tout ce que le client, que vous aurez mis en confiance, vous dira sur ses goûts, ce qu'il recherche, etc.

En lisant ces lignes, vous vous dites sûrement que c'est impossible, que cela prendra trop de temps, que c'est inutile, etc. Pourtant, nous avons rencontré des commerçants heureux – parce qu'ils pratiquent la vente de cette manière-là. Ils ont commencé par offrir le café, puis ils ont noté les noms et adresses de leurs clients, se sont constitué un fichier, l'ont informatisé pour le rendre plus opérationnel, et l'exploitent désormais constamment. A votre tour d'essayer !

Avant de questionner, dites pourquoi, et offrez quelque chose

Aucune personne ne vous donnera d'informations sur elle-même, si vous ne lui dites pas à quoi cela servira. Expliquez alors que vous souhaitez

contituer un club de clients privilégiés ***que vous contacterez régulièrement*** ensuite pour les convier à des opérations spéciales, des arrivages originaux... Bref, montrez à votre client que tout ceci va dans le sens de ***son intérêt*** et que vous voulez qu'il se sente bien dans votre magasin.

Et, pour en donner une première preuve, offrez-lui – avec le sourire – quelque chose de symbolique (mais que vous n'offrirez pas à tout le monde) pour lui marquer votre sympathie.

En pratiquant de la sorte régulièrement, vous serez rapidement en possession d'un fichier exploitable, et vous pourrez commencer à mettre en oeuvre une politique structurée – et rentable – d'invitations et de cadeaux.

Attention ! Il s'agit bien de cadeaux, pas de remises. Psychologiquement, on est bien plus sensible à un cadeau (que l'on reçoit ***en plus*** : c'est une « valeur ajoutée ») qu'à une remise (qui vient ***en déduction*** d'un montant et qui fait souvent penser que le commerçant a de telles marges qu'il pourrait encore baisser son prix).

Pour commencer, créez un club, donnez-lui un nom facile à retenir (p.ex. « Club Alexandra », si c'est le nom de votre enseigne) et faites réaliser des cartes numérotées; chaque client répertorié en recevra gratuitement une, marquée à ses prénom et nom. De votre côté, vous tiendrez un répertoire.

Vous informerez alors régulièrement les porteurs de cartes des privilèges (arrivages spéciaux, priorités d'achat, cadeaux d'anniversaires personnalisés, réceptions, dédicaces...) qui leur seront attribués.

Et donnez des « privilèges » en rafale

Pour attirer le client-promeneur :

La vitrine magique, qui fait savoir aux porteurs des cartes allant du

n°... au n°... que leur privilège les attend à l'intérieur du magasin. Vous faites ainsi une économie de frais postaux, mais gardez cette formule pour les jours de grande circulation de chalands.

Cette technique est d'ailleurs de nature à faire entrer dans votre magasin de futurs clients, attirés par votre formule de club. Vous pouvez aussi inviter vos clients à la dédicace d'un livre par son auteur ou d'un disque par un artiste. Attention ! Prenez le temps de rédiger les invitations de manière nominative (en plaçant le prénom ***avant*** le nom, c'est plus convivial).

Le cadeau commémoratif

C'est également à partir d'une invitation nominative que vous convierez les porteurs de carte à venir retirer leur cadeau (anniversaire du client ou/et des membres de sa famille, anniversaire de la carte, fête du saint...).

Le privilège lié à une activité locale

Invitez les porteurs de carte à venir retirer un billet d'entrée à la foire, au salon, à l'exposition organisés dans votre commune (ou des places dans la tribune d'honneur de l'hippodrome local).

Le même privilège par tirage au sort

Invitez les clients à venir vérifier au magasin si leur numéro de carte est gagnant (en indiquant qu'il y aura un tirage tous les jours pendant dix jours). Vous pouvez aussi annoncer l'événement dans votre vitrine, toujours pour susciter la curiosité et l'intérêt des non-clients.

Clé n° 9

Pour les fidéliser, dopez l'accueil de vos clients

Pourquoi doper l'accueil ? Pourquoi développer aujourd'hui cette notion – apparemment simple – qui devrait s'inscrire « spontanément » dans tout comportement commercial ? Pourquoi apprendre à accueillir le client, puisque l'accueil fait partie du naturel de l'homme qui va à la rencontre de ses semblables ?

Et d'abord, pourquoi accueillir plus particulièrement ***le client***, puisque c'est lui qui a besoin de nous et qu'il le montre en venant à nous ?...

Voici le genre de questions qui nous sont souvent posées, lorsque nous abordons ce sujet en face de commerçants ou d'artisans. Répondons d'abord à la dernière de ces interrogations.

Si vous êtes persuadés – artisans ou commerçants – que c'est le client qui a besoin de vous et que, par ailleurs, c'est votre compétence seule qu'il recherche en allant vous voir, préparez-vous à des réveils douloureux ! Car le sage chinois a dit : ***"L'homme qui ne sourit pas ne doit pas ouvrir boutique"***.

Un peu de «sociologie» simplifiée explique tout

Depuis plus de deux siècles, notre civilisation industrielle tente de remplacer l'homme par la machine. Et le « progrès » – si c'en est un – a mis progressivement à notre disposition des structures qui ont radicalement changé nos modes de vie.

La mobilité des hommes a fait « éclater » géographiquement la famille, chacun de ses membres trouvant un emploi qui n'est pas forcément proche du lieu initial d'habitation. Ne voit-on pas couramment un jeune garçon de

Périgueux travaillant désormais à Chambéry, alors que ses deux soeurs ont trouvé de l'emploi, l'une à Arras et l'autre à Chartres ?

C'est le début de la notion d'isolement. Pour y remédier – ou pour l'oublier – le progrès (toujours lui) nous a donné des « outils » ***individuels*** de distraction, comme la télévision ou... le MP3. Dans ce schéma, *que devient la Communication entre les Hommes*, alors qu'elle fait partie intégrante de notre personnalité et qu'elle est indispensable à notre épanouissement ?...

Le client qui vient à votre rencontre ne cherche pas seulement à satisfaire un besoin matériel (acheter une valise ou faire carreler sa cuisine, par exemple). Il vient aussi pour « vous rencontrer », combler un vide et consommer avec vous un peu de ***non-solitude***.

Si votre accueil n'est pas spontané, sincère, voire chaleureux, il vous en voudra de ne pas lui avoir offert ce moment de sympathie qu'il était venu chercher – même inconsciemment – auprès de vous...

Et, s'il vous en garde rancune, il ne reviendra pas. Non parce que vos produits étaient de mauvaise qualité, ou trop chers, mais parce que votre façon de vous comporter ne lui a pas convenu, tout simplement. A qui cela profitera-t-il ? A celui de vos concurrents qui, lui, aura tout compris.

Un peu d'« économie », aussi

Vous le savez, la concurrence est de plus en plus vive, souvent féroce, même. Et l'on croit pouvoir se battre en jouant sur les réductions de prix – les remises – au risque de dégrader la « marge » qui, ***seule***, fait vivre l'entre-

prise et assure l'essentiel de sa survie.

Ce que vous proposez au client ressemble, matériellement parlant, à ce que lui propose votre concurrent. Les techniques, les produits, sont comparables, les prix sont proches les uns des autres...

Alors, ***qu'est-ce qui fera la différence, pour le client ?*** Qu'est-ce qui lui fera préférer votre proposition à une autre, que vous soyez artisan, restaurateur ou maroquinier ? L'ACCUEIL, avec tout ce que cela recouvre et que nous allons maintenant examiner en détail.

D'abord, l'ACCUEIL au magasin, à l'atelier

Quels constats faisons-nous – hélas trop souvent – en entrant dans certains magasins ? ***Au minimum, on est ignoré***. Ou bien le commerçant attend que l'on ait dit bonjour pour répondre (quand il le fait...).

Dans certains cas, on est « détaillé » de la tête aux pieds, pour voir peut-être si l'on est digne d'être servi dans ce type de magasin. Si l'on veut être servi ou conseillé, il arrive parfois que l'on soit obligé de « déranger » deux vendeuses en train de bavarder de choses et d'autres.

Et le moins que l'on puisse dire, c'est que leur disponibilité pour le client, à ce moment-là, est loin d'être évidente. Croyez-vous que cela donnera envie de revenir pour un autre achat ?...

Bien des commerçants accusent régulièrement la « crise », ou les pouvoirs publics, voire les clients – *« comme ils deviennent exigeants ! »* – d'être à l'origine de leurs déboires. Pourtant, dans ce même contexte, nous rencontrons ***des commerçants qui réussissent et se développent***. Comment font-ils donc ? Ils pratiquent sûrement une logique d'accueil ressemblant à la formation « S.B.A.M. » que certaines grandes surfaces (ces autres

concurrents) donnent à leur personnel : – **S** comme Sourire – **B** comme Bonjour – **A** comme Au revoir – **M** comme Merci !

COMMENT FAIRE ?

CAS 1 - Votre magasin est en circulation libre et il y a peu de clients. Dès que vous voyez un client se diriger vers la porte d'entrée, ***allez au devant de lui*** pour la lui ouvrir et lui souhaiter le bonjour en souriant.

Mais ne vous accrochez pas à lui; laissez-lui faire son éventuelle demande, pour qu'il n'ait pas l'impression d'avoir affaire à un vendeur « encombrant ».

CAS 2 - Même type de magasin, mais avec beaucoup de clients qui déambulent. Ne négligez pas pour autant ceux qui vont entrer. Accueillez-les avec le sourire en leur disant bonjour; cet accueil-là les rend « prisonniers » de votre magasin, en quelque sorte.

CAS 3 - Votre magasin est du type « comptoir », une boucherie, par exemple. Que cela ne vous empêche pas de dire bonjour au client qui vient d'entrer, même lorsque vous êtes en train de servir un autre client.

Quand vous dites bonjour auclient uniquement dès que c'est son tour d'être servi, il pense que ce bonjour est un simple réflexe commercial – ***il faut dire bonjour !*** – alors que celui, avec le sourire, que vous lui donnez dès son entrée, montre que vous accueillez avec plaisir les gens qui viennent vous voir. Ce bonjour-là « pèse » bien plus que l'autre...

Car vous venez de les accueillir ***chez vous***, prélude à une convivialité de personne à personne, et non de fournisseur à client.

Pour donner un support encore plus grand à cette relation, vous aurez pris la précaution (si les lieux s'y prêtent) de disposer des sièges – et de la

lecture (des magazines ***récents***) – que vous offrirez aux clients qui auront à patienter quelques minutes, en leur indiquant, de façon crédible, un temps d'attente approximatif.

De façon crédible, cela veut dire *« Je suis à vous dans trois à quatre minutes" »* et non pas *« J'en ai pour trois secondes »* ou *« Il n'y en a pas pour longtemps »*.

Et puis, vous pouvez aussi offrir ***une tasse de café***, une friandise, un bonbon. Ce léger investissement ne ruinera pas votre commerce...

Créer une visite d'atelier, de magasin

Vous êtes artisan, commerçant, profession libérale, prestataire de service... Que voit-on de vous ? Votre façade, vos véhicules quand on les croise, votre vitrine et... c'est tout !

Quand vous tentez d'attirer une clientèle, à quoi faites-vous appel ? Aux prospectus, aux « mailings », à la publicité (souvent trop onéreuse pour être d'un bon rapport) et... c'est pratiquement tout !

En réalité, ***que sait-on de vous***, si vous vous limitez à ces quelques aspects visuels, ces simples messages ?

Et, surtout, croyez-vous que ce sera suffisant pour qu'une clientèle nouvelle ***ait envie de vous rendre visite*** ? Réfléchissez-y...

Rassurez en jouant la carte « curiosité »

Tous les êtres humains sont attirés par ce qui est nouveau – pas pour acheter, mais pour savoir, découvrir – et, à notre époque, se rassurer. D'autre

part, vous savez bien que, pour attirer et fidéliser, il vous faut ***innover*** et être différent des autres, c'est-à-dire de vos concurrents.

Par exemple, si vous êtes artisan plombier-chauffagiste, en quoi – pour un client potentiel – êtes-vous différent de vos confrères ? Qu'est-ce qui lui fera faire appel à vous plutôt qu'à un autre ?...

Si vous êtes charcutier, ou maroquinier, qu'est-ce qui vous différencie « réellement », aux yeux de vos clients, si vos produits et votre vitrine ressemblent à ceux des autres ?...

Aujourd'hui, puisque ce n'est pas pratiqué de façon courante, nous vous proposons de vous démarquer de la concurrence en devenant « ***transparent*** » pour la clientèle.

En fait, vous aller l'inviter à ***visiter l'« arrière-boutique »*** que, trop souvent, on hésite, en France, à montrer. Il est vrai que, parfois, ce n'est pas forcément montrable...

En choisissant cette stratégie, vous apportez à votre environnement la preuve que vous pratiquez honnêtement votre métier et que vous ne craignez pas de dévoiler vos façons de faire (mais pas vos secrets de fabrication, bien sûr).

Bien des restaurateurs, par exemple, ont compris cet impératif de transparence et ont fait en sorte que la cuisine soit désormais visible des clients à travers une baie vitrée.

Les conséquences en sont doubles : le client est rassuré, car il peut voir avec quel soin se réalise le plat qu'il a commandé et, par ailleurs, le travail est mieux fait, car les cuisiniers savent qu'ils sont « vus », comme s'ils

étaient « en représentation ».

Il est vrai qu'aujourd'hui on est en plein « star system » : ceux qui ne sont pas « devant » sont derrière et, ***derrière, on n'est pas vu***...

Cinq préalables pour la réussite de cette « transparence »

Le succès d'une telle manoeuvre repose sur un certain nombre d'impératifs. Cinq d'entre eux sont à respecter obligatoirement : l'Histoire - le Cadre - le Savoir-faire - le Déroulement - l'Organisation.

1 - L'HISTOIRE

Non seulement les gens veulent savoir comment vous travaillez, mais ils sont encore plus satisfaits ***quand vous leur dites d'où vous venez***, quel a été votre parcours, ce que vous avez réussi (les références), et aussi – ça les rassure – ce que vous ne savez pas faire et que vous ne faites pas.

De la sorte, vous projetez l'Image d'un « vrai » professionnel, en même temps que vous donnez à la rencontre un ton convivial fondé sur le « roman » de votre aventure.

Cette partie de la visite doit être suffisamment courte, pas plus de cinq minutes, d'autant plus que l'on en retrouvera le résumé dans le document que vous ferez distribuer à la fin.

2 - LE CADRE

Depuis quelques années, les Français deviennent de plus en plus sensibles à la propreté, à la netteté. Vous ne pouvez faire visiter des lieux qui soient « ***presque*** » propres, « ***presque*** » ordonnés et rangés.

Même si vous pratiquez un métier dit « salissant » (imprimeur, boucher,

plombier...) on aimera trouver chez vous, à tout le moins le jour de la visite, un rangement ***parfait*** de l'outillage et des matériaux, une netteté ***parfaite*** des sols et des vêtements de travail.

Pourquoi ? Parce que le visiteur opère automatiquement un transfert de ce qu'il voit chez vous à son propre domicile. Si vous montrez de la propreté dans les lieux de travail, le client imagine que ce qu'il vous achèterait sera proprement fait.

Si vous êtes artisan – donc appelé à travailler chez le client – votre netteté d'atelier préfigure la même netteté sur le chantier, et ***cela rassure***, donc incite à vous privilégier.

3 - LE SAVOIR-FAIRE

La visite d'atelier ou de magasin doit démontrer que vous « savez » travailler, que vous êtes un vrai professionnel.

Il n'y a plus place, aujourd'hui, pour l'amateurisme ou l'à-peu-près. « Client échaudé craint l'eau froide », pourrait-on affirmer, et nombre de personnes qui ont eu affaire à des faux professionnels (ceux qui « savent tout »...) sont désormais extrêmement vigilants et ne veulent pas ***acheter n'importe quoi à n'importe qui***.

C'est pourquoi vous veillerez à disposer – avec une étiquette explicative – des travaux (pour les artisans) ou des produits (pour les commerçants) qui illustrent bien votre maîtrise. Vous pouvez compléter par des photos (récentes et d'excellente qualité) de quelques-unes de vos réalisations les plus marquantes.

Cela peut vous faire sourire mais une simple soudure (bien faite en un cordon parfait) de deux morceaux de tuyau peut faire davantage pour votre Image de chauffagiste que la photographie d'une chaudière.

Et, si vous êtes traiteur, vous aurez avantage, les jours de visite, à confectionner une présentation spéciale (abritée derrière une vitre) que tout le monde pourra admirer – on admirera surtout votre savoir-faire – plutôt que de vous contenter de photographies.

Côté photos, toutefois, car il en faut, faites réaliser de préférence des posters (de grandes dimensions) affichés au mur, car elles peuvent être vues de plusieurs visiteurs en même temps...

4 - LE DÉROULEMENT

Votre visite doit être un « crescendo » d'intérêt pour le visiteur. N'oubliez pas que les individus ***mémorisent la fin des événements*** sept fois plus que le début.

Vous aurez donc soin de faire commencer la visite par un accueil ***chaleureux***, mais en retenant que les visiteurs devront être surtout « marqués » par le moment de la ***prise de congé***.

Le côté sympathique de la rencontre aura pour support ce que vous direz sur l'« Histoire », en la faisant « vivre » par vos invités.

En ce qui concerne les produits, matériels, photographies exposés, vous montrerez en premier ce qui est relativement simple à réaliser, pour terminer par le plus compliqué, en forme d'apothéose.

Ne tombez surtout pas dans le piège de la facilité, qui consisterait à laisser les gens se promener seuls dans les lieux de la visite. Le succès repose sur votre capacité à ***accompagner chaleureusement*** vos invités en répondant à leurs questions. Vous devez montrer votre disponibilité.

Clé n° 9

Attention ! Une visite ne poursuit pas comme but d'obtenir des bons de commande ou de vendre des produits, mais de ***donner envie*** aux gens de vous confier des travaux, de vous acheter des articles, de vous passer des commandes, c'est-à-dire de ***REVENIR***. Bien sûr, s'ils veulent prendre rendez-vous ou acheter ce jour-là, vous accepterez, mais ne les forcez pas dans ce sens ; ce serait maladroit et contre-productif...

5 - L'ORGANISATION

Vous pouvez inviter de trois façons : en donnant une invitation à vos clients quand ils vous rendent visite (magasin), en écrivant nominativement à vos clients, ou en opérant par voie d'affichette ou de publicité (attention au risque d'engorgement, vous ne pourriez faire face à l'affluence).

Pour la périodicité, vous pouvez choisir entre deux formules : soit un jour par semaine pendant quatre semaines, par exemple, soit un jour de temps à autre dans l'année, relié à un événement extérieur, par exemple.

Vous devrez indiquer des heures « rondes » de visite – comme pour un musée – car la visite ne doit pas durer plus de 20 minutes (plus 10 minutes pour les échanges verbaux avec les visiteurs), et il vous faut ***remettre les lieux en état parfait*** pour la visite suivante.

N'oubliez pas, de toute façon, de ***noter*** les coordonnées (prénom, nom, adresse, profession, etc.) de chaque visiteur, à qui vous remettrez, avant leur départ, le document évoqué plus haut.

Clé n° 9

Mais, avant tout, que devez-vous faire, dès que les travaux sont terminés ?

Les travaux sont achevés, la facture est payée, donc tout va bien, pensez-vous... En disant cela, vous oubliez de vous mettre « dans la peau » du client qui à partir de ce moment, cultive le ***doute*** : « Et si ça casse, si ça tombe en panne ?...»

➲ Allez «aux nouvelles»

Pour ***rassurer*** votre client, car c'est bien de cela qu'il s'agit, rendez-lui visite quelque temps plus tard, pour vous enquérir de sa satisfaction et des éventuelles difficultés qu'il rencontre.

Au cours de l'entretien, il vous fera peut-être part d'un autre de ses projets, ou vous donnera les coordonnées d'un ami à qui il a parlé de vous. Vous pourrez ainsi exploiter cette information, au lieu d'attendre d'être contacté...

➲ Ecrivez, invitez

Plus vous aurez de clients, moins vous aurez le temps de les visiter ***tous*** autant que vous le voudriez; c'est normal. Or, cette permanence des contacts fait partie de la stratégie de fidélisation.

N'oubliez pas cette devise « Loin des yeux, loin du coeur », toujours vraie même si l'on dit qu'il n'y a pas de sentiment dans les affaires (ce qui reste à

démontrer, car il y a bien des clients que vous préferez rencontrer que d'autres, non ?).

Alors, dans une première démarche, provoquez des occasions de rencontres. Faites venir plusieurs clients sur un de vos chantiers (à l'extérieur, dans votre atelier ou à vos bureaux) en cours ou achevé. Précisez-leur qu'ils peuvent venir accompagnés. L'effet du ***nombre*** de clients rassemblés jouera fortement sur votre Image (cf. clé n°10).

Vous pouvez également les inviter à voir la démonstration d'une nouvelle technique (l'Homme est naturellement curieux). Mais ne lancez pas n'importe quelle invitation. Il y faut toujours un événement ***rattaché*** à l'intérêt de vos clients.

Et appliquez bien les conseils pratiques qui vous sont donnés de la page 158 à la page 162 du présent ouvrage.

➲ Déléguez !

Pour ne pas prendre le risque de perdre ce contact nécessaire à la fidélisation des clients, ne baissez pas les bras en vous disant que vous n'avez pas le temps de tout faire, que vous ne pouvez pas être à la fois « au four et au moulin »... Pensez à déléguer les visites en question.

Faites confiance à ***l'un de vos proches collaborateurs***, expliquez-lui le but poursuivi par ces rencontres, donnez-lui des directives simples, motivez-le : c'est lui, désormais qui aura la charge – et progressivement le plaisir – de piloter les visites, les démonstrations, les réunions de clients.

Au début, vous agirez en tandem. Et vous commencerez par le présenter en le valorisant et précisant quelle est sa qualification et son rôle dans l'entreprise. Vous indiquerez son prénom et son nom (dans cet ordre) et lui donnerez rapidement la parole.

Clé n° 10

QUELLE EST VOTRE IMAGE ?

«Aujourd'hui, ce que l'on est compte moins pour les autres que ce qu'ils en perçoivent»

➲ Importance de l'Image

Vous n'existez, pour les autres, qu'à travers leur ***regard***.

L'Image positive que les autres – dont vos clients ou vos futurs clients – se font de vous peut être entièrement ***dégradée*** par un simple point de détail que vous aurez négligé.

Les gens se font une idée préconçue de certains métiers *(« menteurs comme...» - « voleurs comme...»)* et, donc, s'en ***méfient*** instinctivement. Le redressement d'Image en est souvent ardu.

Il y a des entreprises qui sont jugées - donc cataloguées - sur une livraison « loupée » il y a vingt ans *(et elles sont maintenant connues comme livrant* ***toujours*** *en retard, ce qui n'est pas vrai...).*

➲ Votre IMAGE doit vous précéder

La réputation, ***ça se mérite***. Bien des artisans, des commerçants, des prestataires de service sont « morts » d'avoir cru qu'ils étaient réputés parce qu'ils étaient la troisième génération de l'entreprise fondée par leur grand-père. On se relève difficilement d'une telle erreur !

Quand votre Image vous précède, les gens ***viennent à vous***. Quand

votre Image est négative ou, pire, inexistante, c'est vous qui devez faire l'effort, ***coûteux***, d'aller vers les autres !

Quand votre Image positive vous précède, ***votre carnet de commandes se remplit plus vite*** et... les discussions sur les prix sont moins virulentes, puisque l'on veut vos services.

POUR AVOIR UNE IMAGE, VOUS DEVEZ VOUS MONTRER

COMMENT FAIRE ?

➲ Définissez d'abord - par écrit - les paramètres de votre Image

(ce qui vous représente bien, d'après vous)

- DYNAMISME (par quoi de visible se traduit-il, chez vous ?)

- PROFESSIONNALISME (comment le prouvez-vous ?)

- SÉRIEUX (délais tenus, travaux et montants conformes aux devis ?)

- « ÉCOUTE » DU CLIENT (pourquoi en êtes-vous sûr ?)

- VITESSE DE RÉACTION (aux demandes du client, au progrès ?)

- QUALITÉ DU TRAVAIL FOURNI (sur quels critères ?)

- CONVIVIALITÉ, SENS DU CONTACT (ce qui signifie ?)

- ORDRE, PROPRETÉ, NETTETÉ (chez le client aussi ?)

- PAPPORT « PRESTATION/PRIX » (toujours bien équilibré ?)

- COMPORTEMENT DES COLLABORATEURS (le vérifiez-vous ?)

- ACCUEIL TÉLÉPHONIQUE (avez-vous déjà appelé chez vous, pour savoir ***comment on répond*** à quelqu'un qui appelle ?)

➲ Enquêtez maintenant autour de vous

(c'est-à-dire « vous », vu (e) par les autres)

Interrogez vos proches, vos collaborateurs, ceux de vos clients que vous croyez capables de vous dire des « vérités »... même dures.

➲ Listez les écarts, les distorsions

Ne contestez pas. L'important, c'est le regard des autres. Etablissez une liste des priorités. Elaborez un plan d'action calendé. **REDRESSEZ !**

Clé n° 10

Quand votre Image s'imprime, c'est mieux !

Pour faire venir à soi la clientèle, le bouche-à-oreille a toujours été un bon procédé. Malheureusement, on n'en maîtrise pas le processus, tellement il est difficile – sous peine d'être « regardé de travers » – de demander aux clients : « Puisque vous êtes contents, ***parlez-en à vos amis*** »...

Bien des artisans, des commerçants, font régulièrement appel à l'imprimé pour se faire connaître. Ce qui fait déborder nos boîtes aux lettres de ***prospectus*** qui, non seulement amplifient le déboisement de la planète (pour l'obtention de la pâte à papier), mais brillent presque tous par leur ***inefficacité*** commerciale !

Leur attractivité est ***quasi nulle*** dans bien des cas de figure, nous disent les artisans et les commerçants que nous rencontrons.

➲ Trois clés : un objectif, une "cible", un support

« Ils ne savaient pas où ils allaient, n'y arrivèrent point, et en furent surpris », a dit un philosophe plein d'humour – et de bon sens. Les objectifs à retenir sont de plusieurs sortes. Se contenter de dire : « Je veux me faire connaître » est insuffisant.

Déterminez tout de suite si vous voulez, par exemple : surprendre – choquer – rassurer – attirer – dynamiser – fidéliser - etc... Les moyens – et les mots – à employer ne seront évidemment pas les mêmes pour chaque objectif. D'autant plus que vous aurez pris la précaution de sélectionner le type

de clientèle (la « cible ») que vous voulez toucher : cela s'appelle du « marketing ». L'erreur – coûteuse – la plus fréquente repose sur l'envie de « ratisser large », en croyant que cela intéressera plus de monde...

Côté supports de base, vous pouvez en retenir trois : les dépliants, les affichettes, les brochures. Vous aurez remarqué qu'il n'est pas question de « prospectus » *(que l'on appelle aujourd'hui «flyers»)*.

Le mot seul de « prospectus » annonce un procédé qui va dévaloriser votre message, l'esprit du client potentiel le considérant souvent comme « un morceau de papier » sans intérêt, parce que ***sans consistance***.

➲ Dépliant rime avec " événement "

C'est sûrement par le ***dépliant*** que vous commencerez, car vous penserez que le coût en est le plus faible. Prenez les bonnes précautions :

- partez du principe que, plus c'est concret (peu de mots), plus c'est lu (et retenu),

- rédigez un texte accrocheur « de bon goût », qui s'adresse directement à la personne et qui annonce un ***événement de durée limitée*** (pour faire venir chez vous),

- choisissez un imprimeur qui soit aussi un homme de communication et qui sache « bien » travailler, tant au niveau de la mise en page qu'en qualité du papier (au moins 80 g/m² pour un dépliant en trois volets, et 125 g/m² pour un dépliant en deux volets) et de l'impression

- vérifiez avec soin le « ***bon à tirer*** » avant impression (on trouve encore beaucoup trop de fautes d'orthographe et de français dans les imprimés que l'on reçoit),

- prévoyez une ***invitation*** directe du lecteur à participer à l'événement prévu, avec un avantage particulier pour tout porteur d'un dépliant,

- faites disparaître vos dépliants de votre comptoir ou du présentoir, dès que l'événement a eu lieu (on voit encotre trop souvent « traîner » pendant longtemps des documents obsolètes depuis des mois),

- élaborez un moyen de ***mesure des résultats*** (comptage des dépliants ayant déclenché une vente + chiffre d'affaires et marge ainsi générés) pour obtenir le ratio de retour sur investissement, et justifier ainsi d'une autre campagne de dépliants, éventuellement. Si vous ne mesurez rien, vous n'aurez ***aucune idée*** objective ***de la rentabilité*** de l'opération !

Enfin, si vous faites distribuer ces dépliants dans les boîtes aux lettres, il n'est pas indispensables de les glisser d'abord dans une enveloppe, sauf si la distribution est nominative (ce qui est une autre forme de diffusion). Les dépliants dont nous parlons plus haut sont ***réservés à votre magasin***, si vous êtes commerçants, ou à ***votre stand***, si vous exposez à l'occasion d'un salon ou d'une foire locale.

➲ S'afficher, mais pas n'importe comment

Comme le dépliant, l'affichette, généralement de format A3 (297 x 420 mm) rencontre le succès recherché quand elle annonce un événement.

C'est donc un « outil » temporaire. Les mêmes précautions initiales seront à prendre : texte court – style "parlé" – choix de l'imprimeur – invitation – etc. Et vous n'oublierez pas d'ôter les affichettes des endroits où elles ont été apposées, dès que l'opération a pris fin !

Mais s'y ajoutera une contrainte de taille : « ***où afficher ?*** ». L'affichage

sauvage (poteaux télégraphiques, panneaux municipaux, affiches commerciales recouvertes par vos propres affichettes, bâtiments publics ou privés, etc.) dévalorisera systématiquement votre Image... et vous risquerez une amende !

Alors, choisissez de faire réaliser des affichettes à apposer dans votre vitrine, votre magasin, si vous êtes commerçants.

Vous pouvez même imaginer d'exposer ces affichettes dans les vitrines de vos confrères commerçants qui ne sont pas vos concurrents directs. Par exemple, un libraire peut demander cette faveur à son voisin chausseur, à charge de revanche, bien entendu...

Si vous êtes artisans, vous pouvez également contacter les commerçants. Ils accepteront sûrement que ***vos affichettes figurent dans leur vitrine***, mais à condition que ce soit pour eux un élément de décor qui ne nuise pas à leur propre Image.

50 mots pour penser différemment

Le Dirigeant d'une petite entreprise - comme la vôtre - est souvent confronté à des expressions, actuelles ou anciennes, dont le sens n'est pas toujours bien précisé...

Or, la conduite d'une affaire exige aujourd'hui de bien comprendre, et de bien maîtriser, les mots qui jalonnent le chemin du succès.

C'est comme cela, notamment, que peut se développer un langage commun au sein de l'équipe de la T.P.E. (voici déjà un sigle qui n'est pas compris de tout le monde > Très Petite Entreprise).

Après certains mots de cet article, une question vous est posée, pour vous aider à faire le point sur votre façon personnelle de progresser sur la route de la performance. Mais l'humour que vous y trouverez parfois ne doit pas vous faire oublier le côté « sérieux » des questions.

Quand votre réponse est négative, prenez-en note et décidez immédiatement de l'amélioration à mettre en œuvre.

C'est seulement en maîtrisant un bon vocabulaire que l'on peut faire de la BONNE COMMUNICATION !...

N'oubliez pas : le plus efficace «outil» d'échec, c'est le refus de se remettre en question !

Accueil : En magasin, au bureau, chez l'artisan, au téléphone, l'accueil détermine immanquablement la suite – ou non-suite – des opérations *(le client est-il **toujours** bien accueilli, chez vous ?).*

Action : Fruit de l'arbre appelé RÉFLEXION *(vos actions sont-elles toujours précédées de cette nécessaire réflexion, ou **déplorez-vous** trop souvent votre impulsivité ?).*

Après-Vente : Service dû au client à la suite de son achat. On peut même dire que cela entre dans le prix qu'il a payé. L'après-vente efficace est un des meilleurs outils de fidélisation [v. ce mot] *(avez-vous bien compris que l'après-vente, en fait, devrait également s'appeler « **avant-achat** » – le suivant...?).*

«Benchmarking» : Etude et surveillance de la concurrence, de sa taille, de ses conquêtes, de ses innovations *(regardez-vous **régulièrement** ce que font vos concurrents, les actuels, ceux qui s'installent... ou considérez-vous qu'il n'y a pas péril, parce que vous êtes arrivé avant eux ?).*

Client : Unique apporteur d'argent à l'entreprise *(en avez-vous **persuadé** tous vos collaborateurs ?).*

Compliment : Aliment majeur des collaborateurs – quand il est mérité, bien sûr *(êtes-vous certain de complimenter **autant** qu'il le faut ?).*

Continuité : Régularité des comportements envers les clients *(accueille-t-on les clients, chez vous – y compris au téléphone – aussi **chaleureusement** le soir que le matin ?).*

Crise : Ignorance de « ce qui va se passer demain ». Etat permanent des affaires, depuis que les échanges économiques existent. Ressort fondamental des « battants-gagnants » et ***prétexte*** invoqué par bon nombre de « perdants » *(un philosophe a dit : « Le pire n'est certain que pour celui qui y croit »; qu'en pensez-vous ?).*

Ecoute : Le premier outil du VENDEUR [v. ce mot] performant *(écoutez-vous « **bien** » votre client, ou cherchez-vous à lui faire acheter ce que vous avez envie de lui vendre ?).*

Épicier (PRINCIPE DE L') : Action – si l'on peut dire – qui consiste à attendre, comme autrefois l'épicier sur le pas de sa porte, que le client vienne de lui-même, au lieu d'avoir une dynamique de prise volontaire de contact *(quand vous avez communiqué un devis, une proposition, à votre client, le relancez-vous ou **attendez-vous** qu'il vous rappelle ?).*

Étude de marché : Préalable – chiffré – indispensable à la création d'une entreprise *(si vous ne connaissez pas la taille et les habitudes d'achat de votre clientèle, comment pouvez-vous **créer la réponse** à ses attentes primordiales ?).*

Façade (et VITRINE) : Ce qui doit donner au chaland l'envie d'entrer dans un magasin *(avez-vous déjà demandé à vos clients habituels ce qu'ils en pensent ? Si vous êtes Profession Libérale, dans quel état est votre **plaque de cuivre** posée à l'extérieur du bâtiment ?).*

Fidélisation (de la CLIENTÈLE) : objectif unique de toute entreprise, vers quoi doivent tendre TOUS les efforts de votre équipe *(chez vous, agit-on plus pour « faire des coups », ou pour que le client **revienne** et parle autour de lui ?).*

Habitude (ou ROUTINE) : Facteur sclérosant – souvent suicidaire – de la T.P.E. qui l'associe souvent au PASSÉ [v. ce mot]. Ne permet pas de gérer les turbulences avec efficacité *(savez-vous **ne pas ressembler** aux autres, pour réussir ?).*

Image : Perception que le marché a de vous et de votre entreprise. « Vous n'avez qu'une seule occasion de faire une première bonne impression » et « La première impression est souvent la bonne, chez les autres, surtout quand elle est mauvaise...» *(avez-vous une politique d'Image cohérente, savez-vous en réalité comment vous êtes **perçu(e)** par votre environnement ?).*

Intelligence : Minerai qui, à des niveaux différents, est présent chez TOUS les individus. « Les clients deviennent de plus en plus intelligents » *(*

*avez-vous, avec eux, un **dialogue** qui s'appuie sur ce raisonnement, ou considérez-vous que « le client n'y connaît rien » ?)*

Management : Mise en œuvre, dans l'entreprise, de tous les moyens qui permettront d'atteindre un objectif *(avez-vous **déterminé** quel est votre objectif [v. ce mot] ?)*

Manager : Nom que pourra porter demain un dirigeant d'entreprise dont les qualités principales – et mises en œuvre – sont : la prévision, l'écoute (des clients et des collaborateurs), le dynamisme, l'***enthousiasme***, le charisme et le courage *(avez-vous ces vertus ?).*

Marché : Les clients (actuels et futurs). « Un marché n'existe que parce que nous le créons et le maintenons » *(faites-vous tout ce qu'il faut pour maintenir – et **développer** – votre marché ?).*

Marketing : C'est quand le client est « présent » à tous les niveaux de décision de l'entreprise *(chez vous, pense-t-on prioritairement à la **satisfaction rentable** du client, ou au remplissage du « tiroir-caisse » ?).*

Mécontents (CLIENTS) : 95% des clients insatisfaits ne vous le disent pas et... vont chez vos concurrents *(d'ailleurs, n'en faites-vous pas **autant** vous-même ?).*

Monde : Il bouge, avec ou sans vous... Soyez dynamiques, bougez avant lui ! *(l'éveil permanent, la curiosité et la **créativité** sont-ils vos outils de travail quotidiens ?).*

Motivation : Ensemble de MOTEURS et de FREINS qui déterminent le comportement de l'homme au travail. Les clés en sont dans les mains du manager. Les trois principaux moteurs de l'homme au travail (Loi de Herzberg) sont : 1/ la satisfaction du résultat obtenu par l'effort - 2/ la reconnaissance de ce résultat (et de cet effort) par les autres - 3/ un travail intéressant. *(quand **réunirez-vous** vos collaborateurs pour avoir leur avis sur la question ?).*

Notoriété : Ce qui fait que l'on est «connu»; à ne pas confondre avec la réputation [v. ce mot]. On peut être connu depuis vingt ans comme étant celui qui livre toujours en retard. *(savez-vous si vous êtes **plus connu** que « reconnu » ?).*

Objectif : Ce que l'on a prévu d'atteindre.

> *«Ils ne savaient pas où ils allaient, n'y arrivèrent point et.. en furent surpris»*.

L'important n'est pas d'atteindre l'objectif, mais d'en déterminer un pour se diriger vers lui *(où voulez-vous être, que voulez-vous faire, **qui voulez-vous être**, dans 5 ans, 10 ans ?).*

Passé : Est dépassé. On ne regarde pas l'avenir dans le rétroviseur (dont, d'ailleurs, la surface est bien moins grande que celle du pare-brise...). La guerre – économique – de demain ne se gagnera pas avec les armes d'hier *(êtes-vous de ceux qui disent - à tort - que « c'était plus facile hier », même si vous êtes **trop jeunes** pour avoir connu «hier» ?).*

Prévision : Doit normalement dépasser de beaucoup l'extrémité nasale du dirigeant et des acteurs de l'entreprise *(êtes-vous plutôt **court terme**, ou moyen-long terme, dans vos actions ?).*

Primarité (ou ACTION AVANT RÉFLEXION) : Maladie organique de trop de dirigeants de T.P.E. Plus dévastatrice que la dynamite. Prendre plusieurs gouttes de RÉFLEXION [v. ce mot] avant chaque attaque, surtout dans les relations avec les collaborateurs... *(avez-vous déjà commis des **maladresses** irréparables en ce sens ?).*

Prospection : Médicament contre la mortalité du marché. A prendre en cures intensives et permanentes. Contrairement à ce qu'aurait dit « Le Bossu », « Si tu ne va pas à ton marché, ton marché n'ira pas à toi...» *(avez-vous une logique de prospection, de publicité, d'**attractivité** pour vous faire connaître et attirer la clientèle ?).*

Qualité : Respect de ce que l'on a promis au client, et qu'il s'attend à recevoir en échange de son paiement *(êtes-vous conscient de ce que la « vraie » qualité est d'abord celle* ***que perçoit le client*** *– ce qu'il en pense –, avant celle que vous percevez vous-même ?).*

Rémunération : Juste rétribution de l'effort accompli par chaque acteur de l'entreprise. « Un collaborateur mal payé n'est jamais rentable ! » *(prenez-vous* ***le temps*** *d'y penser - et d'agir ?).*

Réputation : Qualité de celui qui est « reconnu » par son environnement *(faites-vous* ***réellement*** *partie de ces professionnels reconnus ?).*

Secondarité : Antonyme de PRIMARITÉ [v. ce mot]. Synonyme de RÉFLEXION et unique source de décisions sensées *(regrettez-vous souvent d'avoir agi* ***trop vite*** *: « ah, si j'avais su... »?).*

Souplesse : Point fort de la T.P.E. [v. ce mot] qui lui permet de s'adapter plus vite aux variations du marché et de l'environnement *(utilisez-vous toutes les* ***ressources*** *de cette souplesse ?).*

Sourire : « L'homme qui ne sourit pas ne doit pas ouvrir boutique » [proverbe chinois] *(vos collaborateurs – et vous-mêmes – sourient-ils au client de façon* ***sincère*** *[à la place du « sourire KODAK » : clic-clac] ?).*

Stratégie : Art de se présenter en position de victoire. Rappelons que le succès de votre entreprise repose sur plusieurs stratégies : commerciale, financière, humaine, de développement, de communication, de formation, etc. *(au fait, avez-vous* ***élaboré*** *– et écrit – ces stratégies ?).*

Téléphone : Porte d'entrée – ou de sortie – de votre entreprise. Donne ou non envie à celui qui vous appelle de travailler avec vous ou... de raccrocher *(on le maîtrise* ***vraiment****, chez vous ?).*

T.P.E. : Très Petite Entreprise. Appelée aussi « microstructure ». Mais la petitesse n'empêche pas d'être grand, par la réputation [v. ce mot] et les

résultats *(cultivez-vous la « **fatalité** » de la petite taille, ou en faites-vous un atout ?).*

Vainqueurs : Contrairement à une ancienne croyance, sont deux – l'acheteur et le vendeur – dans une vente *(comprenez-vous que, s'il y a un vaincu – le client – il se vengera un jour,* ***en ne revenant pas*** *chez vous, par exemple ?).*

Vendeur : Acteur fondamental de la réussite de l'entreprise *(vos collaborateurs sont-ils tous – même le livreur, la secrétaire ou la standardiste – de bons « vendeurs » de l'****Image*** *[v. ce mot] de votre entreprise ?).*

Vente : Acte qui doit aboutir à la satisfaction « rentable » du client. Poursuit aujourd'hui comme objectif majeur la fidélisation [v. ce mot] des clients *(chez vous, a-t-on* ***appris*** *l'art et les techniques de la vente efficace ?).*

Victoire ! : Votre cri quand vous aurez surmonté tous les aléas de la lutte quotidienne *(et si vous commenciez en relisant à fond ce livre et... en prenant des* ***résolutions*** *planifiées, pas des «YAKA» ?...).*

Vous aurez compris que ce vocabulaire de la performance est volontairement incomplet. Il faudrait un livre entier pour en définir tous les termes.
Mais il doit déboucher pour vous sur un certain nombre de réflexions et d'opportunités d'***actions*** à décider.

Pour conclure cet ouvrage

Quels que soient la taille de votre entreprise
et l’effectif de vos collaborateurs,
tous les raisonnements,
toutes les applications détaillées
et contenues dans ce livre
méritent votre attention, votre réflexion.
Tout ceci doit mener à l’action.

La performance se mérite, elle ne se décrète pas !

**« La vie, c’est comme la mer,
ça ne porte que ceux qui remuent »**
Hervé BAZIN

Sommaire détaillé

Clé n° 1 D'ABORD, OÙ VOULEZ-VOUS ALLER ?....................15

- Commencez par vous connaître....................16
- Déterminez vos buts personnels....................16
- Fixez-vous quelques objectifs écrits....................16

- Quelles sont vos forces, vos faiblesses ?....................17
  Compétences professionnelles....................17
  Ressources financières....................17
  Attitude en face de l'effort, santé physique....................18
  Comment votre environnement vous perçoit....................18
  Capacité à travailler seul(e) ou en équipe....................19

- Que voulez-vous réussir ?....................20

- Fixez-vous quelques objectifs «écrits»....................21
  Où voulez-vous être ?....................21
  Que voulez-vous devenir ?....................21

- Différence entre notoriété et réputation....................22
  La notoriété....................22
  La réputation....................22

Clé n° 2 ET SAVEZ-VOUS COMMENT Y ALLER ?....................23

- La stratégie (définition)....................23
  Stratégie de recherche et de marketing....................24
  Stratégie financière....................24

Stratégie commerciale..24
Stratégie d'achat...25
Stratégie de positionnement (ou d'Image)..........................27
Stratégie de fidélisation des collaborateurs........................27
Stratégie de communication...28
Stratégie de fidélisation des clients....................................29
Stratégie de développement...29

COMMENT FAIRE ?...30

- Comment se comporter avec son banquier........................32
D'abord, la confiance envers...le banquier.........................32
Puis de la précision...33
Le mot est lancé : «relation»...34
Il vaut mieux prévenir... AVANT !..35

- Choisir les bonnes bases...37
Les BASES ZÉRO..38
Zéro DÉFAUT...39
Zéro DÉLAI...40
Zéro PANNE..41
Zéro PAPIER...42
Zéro STOCK..43
Zéro ACCIDENT..45
Zéro MÉPRIS...46

Clé n° 3 QUELS CLIENTS VOULEZ-VOUS CONQUÉRIR ?............49

- Qui sont-ils ?..49
- Combien sont-ils ?...50

COMMENT FAIRE ?...50

Clé n° 4 COMMENT ATTIREZ-VOUS LA CLIENTÈLE ?..................53

- Les 5 règles de base..53

COMMENT FAIRE ?..54

>>>> QUELQUES RAISONNEMENTS À RETENIR....................55

Les 15 MOTIVATIONS du client à vous choisir ou... à vous fuir...56

Vers la différenciation « positive » :......................................57
- 8 techniques simples à mettre en oeuvre

COMMENT FAIRE ?..61

- L'accueil STATIQUE extérieur..63
- L'accueil statique INTÉRIEUR...66
- L'accueil par les collaborateurs , comment faire................68

Prévenance et après-vente...70

Dans vos publicités aussi...72

Le «check-up» de votre accueil au magasin, à l'atelier, au bureau - Situez-vous !...................................74

Comment faire sa « pub» dans le quartier..........................79

Le parcours de la publicité de proximité en 4 étapes indispensables...80

Clé n° 5 VOUS SERVEZ-VOUS BIEN DU TÉLÉPHONE ?...............85

- D'abord, des constats préoccupants.................................86
  Le téléphone, ami ou ennemi ?
  Avantages et contraintes du téléphone

- 7 « trucs » et 17 principes essentiels de base....................90
  et 10 autres « trucs » efficaces.. 92

- L'attitude au téléphone..93
  Ne dites pas..., mais dites..94
  Le téléphone vous simplifie la vie.......................................96

Clé n° 6 VOS DEVIS SONT-ILS VENDEURS ?................................99

- 5 évidences... souvent oubliées.......................................100

- Les 15 motivations du décideur, ce qui fait qu'il
  vous préfèrera à vos concurrents.....................................101

COMMENT FAIRE ?...105

1 - Le « client » vous demande un devis.
    Question à se poser – et à poser.
2 - Les nombreuses questions concrètes
    à poser au « client », avant toute chose.
3 - Ce qui rend le « client » positif à votre égard.
4 - Ce que le « client » en fait, ensuite.
5 - Les 10 erreurs classiques du proposant
    (ce qui peut rendre un devis inacceptable)

- Le devis en deux parties...106

- Et maintenant, changez de planète.................................108

- La « boîte aux 12 outils » du devis gagnant.....................109

- Les 13 fautes classiques, au premier contact...................111

- Comment poser des questions..112

- L'entretien de REMISE du devis (chez le client)............114

- Après un entretien avec un client (12 questions)............115

Clé n°7 SAVEZ-VOUS DÉFENDRE VOS PRIX ?...........................117

- Mais c'est une vente !..118

- C'est la loi des « 4 C »..119
  (sans laquelle on va droit à l'échec)

- 6 techniques pour conclure une vente.............................123

COMMENT FAIRE ?...124

Comment traiter les objections
Savoir dire NON au client
Les comportements qui «tuent» la vente
Comment prendre un rendez-vous...
... et maîtriser la durée de l'entretien
Comment justifier un prix élevé
Et quelques clés supplémentaires

Clé n°8 VOUS APPUYEZ-VOUS BIEN SUR VOS COLLABORATEURS ?....................................129

- Parlons d'abord « motivation»..130

- En fait, qu'est-ce que la motivation ?...............................132

- 8 Conséquences de la non-motivation des hommes........134

COMMENT FAIRE ?..136

- Votre programme de changement en 20 points...............137

- Motiver les collaborateurs. Pourquoi ?.............................139

- Connaissez-vous bien l'Homme au travail ? *(test)*.........140

- Motivation de l'Homme au travail *(Herzberg)*.................142

- Quel « moteur » êtes-vous ? *(20 questions)*..................143

- Comment vaincre l'absentéisme ?..................................145

- Qu'est-ce que l'absentéisme ?...146

- Les 18 causes de l'absentéisme......................................147

- Les 20conséquences de l'absentéisme...........................149

- Comment faire un « diagnostic » de l'absentéisme..........153

- 15 remèdes après diagnostic...154

Clé n°9 **APRÈS LES TRAVAUX, QUE FAITES-VOUS ?...............157**

- Ecrire pour être lu, pour vendre et... pour fidéliser les clients...160

- Faites des cadeaux, mais visez juste !.............................165

- Pour les fidéliser, dopez l'accueil de vos clients...............169

COMMENT FAIRE ?..171

- Créer une visite d'atelier, de magasin..............................171

- Mais, avant tout, que devez-vous faire, dès que les travaux sont terminés ?.................................177

Clé n°10 **QUELLE EST VOTRE IMAGE ?..179**

Importance de l'Image
Votre Image doit vous précéder

COMMENT FAIRE ?..180

Définissez d'abord - par écrit -
les paramètres de votre Image

- Enquêtez maintenant autour de vous...............................181
  Listez les écarts, les distorsions

En annexe : **50 MOTS POUR PENSER DIFFÉREMMENT** **187**

Ce livre a été spécialement écrit pour tous ceux qui sont patrons de petites, voire de très petites entreprises, ceux qui viennent de profiter de l'opportunité de l'auto-entrepreneuriat ou se sont mis à leur compte il y a déjà quelque temps, ceux qui ont repris l'entreprise d'un proche ou l'ont créée à partir de rien.

Il traite des **10 points clés sur lesquels un patron – même si sa structure est petite – doit absolument réfléchir pour durer et réussir**.

Conçu pour des lecteurs qui ont peu de temps et veulent d'abord du concret, ce livre est à utiliser au rythme de chacun.

Son auteur, spécialiste renommé des petites entreprises, pose les « vraies questions » et aide pragmatiquement à les résoudre.

Véritable guide du patron isolé, ce livre extrêmement argumenté et basé sur plus de 200 cas, rassemble pour la première fois tous les outils nécessaires pour aller de l'avant lorsque l'on est à son compte.